Das Sente-Modell

Eine Entscheidungslogik für wirksame Führung

Fünf Prinzipien für vorteilhafte Entscheidungen, auf die eine Gegenseite reagiert — Herleitung, Einordnung und praktische Anwendung

Dipl.-Inform. Michael J. Tiegelkamp

tie.consult, Heppenheim an der Bergstraße · mt@tieconsult.de · www.tieconsult.de

Arbeitsfassung, November 2026 · Entwurf zur Diskussion

Zitiervorschlag: Tiegelkamp, M. (2026): Das Sente-Modell. Eine Entscheidungslogik für wirksame Führung. Arbeitsfassung, Oktober 2026. [https://doi.org/10.5281/zenodo.24041809]

Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0 · Korrespondenz: mt@tieconsult.de

Hinweis zur Fassung. Dies ist ein Entwurf. Formulierungen, Werkzeuge und Beispiele stammen aus den Materialien von tie.consult (Website, Blogbeiträge, Arbeitsblätter); die Praxisbeispiele sind anonymisiert und teilweise zu Beispielen verdichtet. Unternehmensbeispiele sind illustrativ und enthalten keine Bewertung der genannten Unternehmen.

Zusammenfassung

Führungskräften stehen mehr Analysewerkzeuge zur Verfügung als je zuvor, und dennoch bewegt sich die Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben seit über einem Jahrzehnt nicht. Dieser Beitrag begründet, dass die Schwachstelle nicht in der Analyse der aktuellen Situation und nicht in der Umsetzungsmethodik liegt, sondern bei den Entscheidungen, die zwischen beiden stehen.

Es wird das Sente-Modell vorgestellt — eine Entscheidungslogik für Führung unter Zeitdruck und Unsicherheit — und in fünf Schritten entwickelt. Zuerst wird die Frage gestellt, ob sich überhaupt belegen lässt, dass Initiative die Wirksamkeit von Führung erhöht – die Antwort fällt differenzierter aus, als man zunächst meinen könnte, und sie begründet den Aufbau des Modells. Dann wird ein Eintrittskriterium bestimmt: Das Modell gilt für Entscheidungen, auf die eine Gegenseite reagiert – es gilt nicht für berechenbare Entscheidungen. Aus diesem Kriterium werden die fünf Prinzipien hergeleitet — genau positionieren, mit Einfluss führen, das richtige Timing erkennen, durch Koexistenz gewinnen, flexibel bleiben. Anschließend wird das Modell gegenüber der Entscheidungsforschung eingeordnet und zuletzt werden vier Werkzeuge beschrieben, mit denen sich das Entscheidungsverhalten von Führungskräften im Alltag prüfen lässt.

Der Beitrag ist eine begriffliche und praxisorientierte Arbeit. Das Modell als Ganzes ist bislang nicht empirisch validiert, wohl aber sind es einzelne seiner Bausteine. Der Schluss dieses Beitrags benennt, was zu prüfen wäre und was das Modell widerlegen würde.

Schlüsselwörter: Entscheidungslogik · Führung unter Unsicherheit · strategische Entscheidungen · Sente-Modell · Heuristik · Initiative · Proaktivität · begrenzte Rationalität · Go

Abstract

Leaders have access to more analytical tools than ever before, yet the success rate of organisational transformations has not moved in more than a decade. This paper argues that the weak point sits in the decision between analysis and execution. It introduces the Sente model, a decision logic for leadership under time pressure and uncertainty, and develops it in five steps. It first asks whether the claim that initiative makes leadership more effective can be supported at all; the answer turns out to be more specific than expected, and it shapes the architecture of the model. An entry criterion is then established: the model applies to decisions a counterpart reacts to, and it does not apply to calculable decisions. Five principles are derived from that criterion — position deliberately, lead through influence, get the timing right, win through coexistence, stay flexible. The model is then positioned against decision research, and four instruments are described that make everyday decision behaviour testable. This is a conceptual and practice-oriented paper. The model as a whole has not been validated empirically, although several of its building blocks have. The conclusion states what would have to be tested and what would refute it.

Keywords: decision logic · leadership under uncertainty · strategic decisions · Sente model · heuristics · initiative · proactivity · bounded rationality · Go

Inhalt

1 · Zwischen Analyse und Umsetzung gibt es eine Lücke 5

1.1 Zwei Befunde deuten auf dieselbe Stelle 5

1.2 Bewältigung steht vor Gestaltung 6

1.3 Entstehung und Materialbasis 6

1.4 Aufbau dieses Beitrags 6

2 · „Sente" bedeutet „Initiative haben" bei Entscheidungen 7

3 · Führt man mit „Initiative“ wirklich wirksamer? 7

3.1 Was durch zahlreiche Studien belegt ist 8

3.2 Was Initiative nicht bedeutet 8

3.3 Kernaussagen der Studien 9

3.4 These des Sente-Modells 10

3.5 Was Praktiker am Go schätzen — prominente Zeugnisse 10

4 · Das Sente-Modell gilt dort, wo es Gegenspieler gibt 12

4.1 Die Probe 13

4.2 Vier Felder, vier Werkzeuge 13

5 · Die Entscheidung ist eine eigene Phase 14

6 · Warum es genau diese fünf Prinzipien sind 15

6.1 Genau positionieren — Fuseki 16

6.2 Mit Einfluss führen — Atsumi 16

6.3 Das richtige Timing — Tenuki 17

6.4 Durch Koexistenz gewinnen — Furikawari 17

6.5 Flexibel bleiben — Sabaki 17

7 · Vor dem Modell steht das Lesen der Lage 18

7.1 Ihre Daten zeigen oft nicht, was Sie wirklich interessiert 18

8 · Einordnung in die Entscheidungsforschung 19

8.1 Was am Sente-Modell eigenständig und damit neu ist 21

9 · Vier Werkzeuge prüfen das Entscheidungsverhalten 21

9.1 Die „Montags-Frage“ 21

9.2 Kalenderprobe mit der „Sente-Quote“ 22

9.3 Die „Loslassen-Quote“ 22

9.4 Die Zugprobe 22

9.5 Kennzahlen und der Grund, warum sie keinen Zielwert haben 23

9.6 Zur Vermittlung in Workshops 23

10 · Grenzen des Sente-Modells 24

10.1 Das Modell als Ganzes ist nicht empirisch validiert. 24
10.2 Die Analogie passt für genau eine Dimension. 24
10.3 Die Kennzahlen dienen der Selbstüberprüfung. 24
10.4 In der akuten Krise ist anders zu entscheiden. 24
10.5 Für berechenbare Entscheidungen ist es das falsche Werkzeug. 25
10.6 Die kulturelle Reichweite ist eine Interpretation, keine Messung. 25
10.7 Auch dort, wo das Modell passt, erzielt es nicht immer die erhoffte Wirkung. 25
11 · Fazit und Offenes 26
11.1 Was empirisch noch zu überprüfen wäre 26
Danksagung 27
Über den Autor 27
Interessenkonflikt 27
Literatur 28

1 · Zwischen Analyse und Umsetzung gibt es eine Lücke

Es hat noch nie so viele Werkzeuge wie heute gegeben, mit denen sich die geschäftliche Situation bzw. „Lage“ eines Unternehmens präzise beschreiben lässt. Porters Wettbewerbsanalyse (1980) ordnet die Branche, die ressourcenbasierte Sicht erklärt, warum ein Vorsprung hält oder eben nicht (Wernerfelt 1984; Barney 1991, auf der Vorarbeit von Penrose 1959), Szenariotechniken spannen mögliche Zukünfte auf und Reifegradmodelle sagen einer Organisation, wo sie im Vergleich steht. Diese Modelle sind gut und beantworten ausführlich: *wo* stehen wir, und *warum* stehen wir dort? Keines von ihnen beantwortet allerdings die Frage, die eine Führungskraft „am Montagmorgen" tatsächlich hat:

> *Was tue ich als Nächstes — und was lasse ich?*

Diese Frage steht sinnbildlich für jede größere, oft strategische Entscheidung, die eine Führungskraft zu treffen hat – sie sieht klein aus, doch sie ist es aus meiner Sicht nicht. Eine Strategie wird beispielsweise nicht im Rahmen einer Klausurtagung ausgeführt, sondern über einen längeren Zeitraum mit Hilfe vieler kleiner und größerer Entscheidungen – meist mit unvollständigen Daten und fast immer unter Zeitdruck.

Zwischen der Analyse, die sagt, wo genau man steht und welche Strategie jetzt die beste ist, und der Umsetzung, die einem beschlossenen Plan folgt, liegt deshalb eine Lücke: die *Entscheidungsfindung* selbst, in den gängigen Modellen kaum berücksichtigt. Dieser Beitrag beschäftigt sich genau damit: wie trifft man gute, wirksame Entscheidungen, bei denen man die Initiative, also das Heft in der Hand behält, um gegenüber einer Gegenseite, beispielsweise dem Wettbewerb, erfolgreich zu sein?

1.1 Zwei Befunde deuten auf dieselbe Stelle

Für die Vermutung, dass bei den Entscheidungen eine Schwachstelle liegt, gibt es empirische Hinweise. Zunächst gibt es eine belastbare Zahl: McKinsey erhebt seit 2010 fortlaufend die Erfolgsquote von Transformationen, zuletzt 2021 mit 1.034 Befragten, die alle in den fünf Jahren zuvor an einer Transformation beteiligt waren, und kommt über alle Befragungswellen hinweg konstant auf rund 30 Prozent. In denselben Jahren ist die Umsetzungsmethodik zu einer Industrie geworden — Frameworks, Zertifizierungen, eigene Transformation Offices. Wären die vielen bekannten Methodiken der Analyse oder der Umsetzung der Grund gewesen, hätte sich diese Zahl über die Jahre bewegen müssen. Sie hat es jedoch nicht getan – das ist zwar kein Beweis, aber ein Hinweis darauf, dass die Schwachstelle woanders liegt.

Der zweite Hinweis kommt von den Menschen, die diese Ergebnisse erbringen sollen. Die Mercer-Studie *Global Talent Trends 2026* misst unter anderem, wie viele Beschäftigte bei der Arbeit aufblühen — also Kraft haben, dazulernen und das Gefühl haben, etwas bewegen zu können. Dieser Wert ist innerhalb von zwei Jahren von 66 auf 44 Prozent gefallen, in Deutschland auf 40 Prozent, und liegt damit niedriger als in den Pandemiejahren (Mercer 2026b). Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten bringt den Arbeitstag demnach hinter sich, statt ihn zu gestalten.

Ein Rückgang um 22 Punkte in zwei Jahren ist erklärungsbedürftig, und die Studie nennt dafür keine Ursache. Aufschlussreich ist aber eine zweite Frage aus derselben Erhebung: Welche Eigenschaften braucht eine Führungskraft? Die Beschäftigten antworten mit Kommunikation (70 Prozent), Empathie (67 Prozent) und Integrität (64 Prozent). Auf Unternehmensseite stehen andere Eigenschaften oben: Risikobewusstsein und Resilienz (72 Prozent) sowie strategische Umsetzungsstärke (66 Prozent), zitiert nach *Beenen und Eger 2026*. Die Studie ist die elfte Ausgabe, bei der knapp 12.000 Personen im September und Oktober 2025

befragt wurden (Mercer 2026a). Mercer selbst spricht von einer *Wertelücke* zwischen dem, was Beschäftigte und was Führungsebenen für wichtig halten.

1.2 Bewältigung steht vor Gestaltung

Man kann diese genannten Studienergebnisse als Kommunikationsproblem lesen: Die einen wollen mehr Zuwendung, die anderen wollen mehr Durchschlagskraft. Mir fällt etwas anderes auf, und zwar an der Betrachtungsweise der Unternehmensseite. Risikobewusstsein heißt, aufzupassen, was auf einen zukommt. Resilienz heißt, auszuhalten, was eintritt. Umsetzungsstärke heißt, durchzubringen, was beschlossen wurde. Alle drei beschreiben die Fähigkeit, mit dem fertigzuwerden, was ohnehin geschieht. *Keine von ihnen beschreibt die Fähigkeit, zu entscheiden, was als Nächstes geschehen soll*. Selbst dort, wo Unternehmen nennen dürfen, was sie sich von ihren Führungskräften wünschen, steht die Bewältigung vor der Gestaltung.

Einen Beweis will ich daraus nicht machen. Aus einer Umfrage über gewünschte Eigenschaften folgt nicht, wie in diesen Unternehmen tatsächlich entschieden wird. Die Zahlen passen aber zu einem Bild, das ich aus der Arbeit mit Führungsteams kenne: Wer sich vor allem Widerstandsfähigkeit wünscht, hat sich in aller Regel längst daran gewöhnt, dass die Tagesordnung von außen kommt — vom Markt, vom Konzern, vom Großkunden, vom nächsten Vorfall. Und wer den ganzen Tag beantwortet, was andere angestoßen haben, verbraucht viel Kraft und erlebt wenig Wirkung. Dazu passt der Wert, der in der Mercer-Studie gefallen ist: „Aufblühen“ umfasst dort drei Dinge — Kraft haben, dazulernen und das Gefühl, etwas bewegen zu können —, und das dritte ist genau das, was offenbar abhandenkommt. Das bedeutet, dass die *Initiative* woanders liegt.

1.3 Entstehung und Materialbasis

Dieser Beitrag beruft sich an mehreren Stellen auf meine eigenen Praxiserfahrungen. Mein Sente-Modell ist etwa zwischen 2022 und 2026 entstanden, aus eigenständigen Beobachtungen in über 15 Workshops, Team-Events und Coachings mit etwa 60 Führungskräften aus verschiedenen Branchen und aus Organisationen mit Belegschaften von 10 bis 80.000 Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden kamen überwiegend aus Bereichs-, Abteilungs- und Projektleitungen. Hinzu kommen mehr als 30 Jahre eigener Führungsverantwortung, zuletzt als CTO in einem Weltkonzern.

Die Praxisbeispiele dieses Beitrags stammen aus dieser Arbeit. Sie sind anonymisiert und teilweise aus mehreren ähnlichen Fällen verdichtet. Auch die Werkzeuge in Abschnitt 9 sind in dieser Zeit entstanden und für diesen Beitrag mehrfach überarbeitet worden. Eine systematische, wissenschaftliche Erhebung ihrer Wirkung steht aus.

1.4 Aufbau dieses Beitrags

Abschnitt 2 klärt den Begriff „Sente“, der meinem Modell seinen Namen gibt, und drei Präzisierungen, ohne die das Modell missverstanden werden kann. Abschnitt 3 prüft die Kernannahme, auf der alles Weitere beruht: Führt man wirklich wirksamer, wenn man die Initiative hat? Abschnitt 4 bestimmt den Anwendungsbereich des Modells. Abschnitt 5 verortet die Entscheidung als eigene Phase zwischen Analyse und Umsetzung. Abschnitt 6 leitet die fünf Prinzipien aus dem Anwendungsbereich her. Abschnitt 7 benennt die Voraussetzung, die das Modell selbst nicht erfüllt. Abschnitt 8 ordnet das Modell in die Entscheidungsforschung ein und unterscheidet dabei, was es von anderen Modellen übernehmen kann, von dem, was es selbst als Neues beiträgt. Abschnitt 9 beschreibt die Werkzeuge für die praktische

Anwendung, Abschnitt 10 benennt die Grenzen, die sich daraus ergeben, und Abschnitt 11 weitere Prüfungen, die ich für sinnvoll halte.

2 · „Sente" bedeutet „Initiative haben" bei Entscheidungen

Bei der Namensgebung des „Sente-Modells" wurde ich vom berühmten Strategiespiel Go inspiriert, das zwar sehr einfach zu erlernen ist, aber so große Tiefe besitzt, dass es in Diplomatie, Wirtschaft und Militär immer wieder als Denkmodell für strategische Entscheidungen herangezogen wird. Go ist rund 2500 Jahre alt und gilt in Ostasien als Hohe Schule strategischen Denkens. Über Spieler- und Fachkreise hinaus wurde es 2016 bekannt, als das Computerprogramm AlphaGo durch Künstliche Intelligenz den südkoreanischen Spitzenspieler Lee Sedol schlug (Silver et al. 2016) — ein Ereignis, das vor allem deshalb weltweit Aufsehen erregte, weil die Zahl der möglichen Stellungen im Spiel außerordentlich groß ist (etwa $2{,}08 \times 10^{170}$) und daher eine vollständige Berechnung ausschließt.

Sente bezeichnet im Go die **Initiative** als Eigenschaft einer Entscheidung für einen einzelnen Spielzug: Wer Sente besitzt, erzwingt eine Reaktion des Gegenspielers. Er lässt ihm keine sinnvolle Alternative, weil Nichtreagieren ihn teurer zu stehen käme als der Verzicht auf den eigenen Plan. Wer Sente besitzt, bestimmt, worüber gerade verhandelt bzw. wo auf dem Spielfeld „gekämpft" wird. Dieser Begriff ist deshalb für Führung sehr gut brauchbar, weil er nicht beschreibt, *wer stärker* ist, sondern *wessen Entscheidungen* die Handlungen der Gegenseite bestimmen. Vor diesem Hintergrund werden die Begriffe „Spielzug" oder „Zug" und „Entscheidung" in diesem Beitrag als Synonyme verwendet.

Drei Präzisierungen gehören unmittelbar dazu, weil das Modell ohne sie missverstanden werden kann.

- **Sente bedeutet nicht, möglichst schnell zu handeln.** Sente bedeutet, die Initiative zu behalten. Tempo und Initiative können sich widersprechen: Wer auf jede Anforderung sofort antwortet, ist schnell und hat die Initiative oft trotzdem abgegeben.
- **Sente ist eine Eigenschaft eines Zuges, kein Zustand des Nichtstuns.** Wer im Spiel wie im Geschäft nicht handelt, „passt" — und gibt damit die Initiative ab. Daher gilt: Wer keinen Zug macht, also nicht entscheidet, behält die Initiative nicht, und wer entscheidet, behält sie nicht automatisch.
- **Initiative heißt nicht Dominanz.** Sie heißt, dass Ihre Entscheidungen das Spielfeld bzw. den Geschäftsbereich aktiv gestalten, statt nur zu reagieren. Dominanz würde bedeuten, dass Sie alle Züge kontrollieren, doch das bindet sehr viel Aufwand und ist daher riskant.

Die Rolle des Go-Spiels selbst möchte ich klar abgrenzen: Go inspirierte mich zwar für die Begriffsfindung, ist aber nur ein Hilfsmittel zur Visualisierung in Workshops und kann als Trainingsfeld verwendet werden – Go ist jedoch nicht Gegenstand dieses Beitrags. Um mit den fünf Prinzipien zu arbeiten, muss niemand Go lernen. Das Spielfeld ist der Trainingsraum, nicht der Inhalt. Warum ausgerechnet ein Spiel diesen Trainingsraum darstellt, beantwortet Abschnitt 4 besser als jede Analogie: Go ist die reinste verfügbare Form einer Situation, in der auf jeden Zug jemand antwortet, der eigene Interessen verfolgt.

3 · Führt man mit „Initiative" wirklich wirksamer?

Bevor ein Modell beschrieben wird, sollte die Annahme geprüft werden, auf der es beruht. Meine Annahme lautet: **Wer die Initiative besitzt und behält, führt wirksamer**. Das klingt einleuchtend, und genau deshalb lohnt sich die Frage, ob es auch stimmt. Ich habe die Forschung daraufhin durchgesehen, und das Ergebnis ist aufschlussreicher, als ein bloßes Ja gewesen wäre: Die Behauptung lässt sich stützen, aber in unerwarteter Form. Die Einschränkungen dabei erklären zusätzlich, warum das Sente-Modell aus fünf Prüffragen besteht und nicht lediglich aus einem Appell, mutiger zu entscheiden.

3.1 Was durch zahlreiche Studien belegt ist

Initiative lässt sich trainieren – und sie zahlt sich messbar aus. Ein starker Beleg stammt aus einem randomisierten Feldexperiment mit 1.500 Kleinunternehmen in Lomé, Togo (Campos et al. 2017, erschienen in *Science*). Eine Gruppe erhielt ein klassisches betriebswirtschaftliches Training, eine zweite ein Training in *personal initiative* — also in der Haltung, aus eigenem Antrieb und vorausschauend zu handeln, statt auf Ereignisse zu warten —, eine dritte gar nichts. Nach zweieinhalb Jahren lagen die Gewinne der Initiative-Gruppe um 30 Prozent über der Kontrollgruppe; das betriebswirtschaftliche Training brachte 11 Prozent und verfehlte damit die statistische Signifikanz. Für eine Führungskraft steckt in diesem Befund mehr als eine Zahl: Er zeigt, dass Initiative kein Charakterzug ist, den man hat oder nicht hat, sondern ein *Verhalten*, das sich erlernen lässt und stärker wirkt als zusätzliches Fachwissen. Initiative verhält sich dabei wie ein Dan-Grad im asiatischen Kampfsport – und auch im Go: Sie ist weniger ein Zeichen von Begabung als vielmehr von Übung. Stefan Merath beschreibt in „Die Schwarzgurt-Unternehmer“ (2024) genau diesen Zusammenhang: Ein Verhalten wird durch regelmäßiges Üben erlernt, bis es zur Gewohnheit geworden ist.

Für Europa gibt es eine weitere Studie, die in dieselbe Richtung weist und zusätzlich erklärt, warum sich Initiative lohnt. Michael Frese, Harry Garst und Doris Fay haben 268 Beschäftigte in Ostdeutschland über vier Erhebungswellen hinweg begleitet (Frese, Garst und Fay 2007). Ihr Ergebnis zeigt: Eigeninitiative ist nicht nur die Folge eines guten Arbeitsumfelds, sondern auch dessen Ursache. Wer Initiative zeigt, verändert über die Zeit den eigenen Handlungsspielraum. Damit beschreibt die Studie genau den Zusammenhang, von dem dieser Beitrag ausgeht: Der nächste Zug verändert die Lage, in der man den übernächsten trifft.

Michael Frese und Kollegen haben den Begriff der Eigeninitiative über Jahrzehnte hinweg untersucht; eine Meta-Analyse der verwandten Proaktivitätskonzepte zeigt, dass diese über etablierte Persönlichkeits- und Fähigkeitsmaße hinaus Leistung vorhersagen (Tornau und Frese 2013). Auf Unternehmensebene findet sich dasselbe Muster: Die Meta-Analyse zur *entrepreneurial orientation*, deren drei Kerndimensionen Innovationsneigung, Risikobereitschaft und eben *proactiveness* sind, kommt über 53 Stichproben mit 14.259 Unternehmen auf einen Zusammenhang mit der Unternehmensleistung von r = 0,24 (Rauch et al. 2009). Das ist kein überwältigender, aber ein für die Sozialwissenschaften respektabler und insbesondere ein stabiler Wert.

Unter Zeitdruck entscheiden die Schnellen nicht weniger sorgfältig, sondern anders. Kathleen Eisenhardt hat acht Unternehmen der Mikrocomputerbranche in einer Phase extremer Marktdynamik begleitet (Eisenhardt 1989). Ihr Befund widerspricht der Erwartung: Die schnellen Entscheider nutzten *mehr* Informationen als die langsamen, aber andere — laufende Betriebsdaten statt Planungsprognosen. Sie prüften mehrere Handlungsoptionen *gleichzeitig* statt nacheinander, was die Bindung an eine einzelne Option löste und immer einen Rückfallweg offenhielt. Und sie lösten Konflikte aktiv, statt auf Einmütigkeit oder auf ein Ereignis zu warten, das die Entscheidung erzwingt. Die schnellen Unternehmen wuchsen; mehrere der langsamen waren ein Jahr nach der Studie in Schwierigkeiten. Wenn man das liest, erkennt man darin bereits die Zugprobe aus Abschnitt 9.4 wieder — mehrere Züge nebeneinanderlegen und gegen dieselben Fragen prüfen, ist genau das Verhalten, das Eisenhardt bei den erfolgreichen Teams gefunden hat.

3.2 Was Initiative nicht bedeutet

Die folgenden Gegenannahmen aus Studien entkräften meine These nicht, sondern schärfen sie eher.

Initiative ist nicht dasselbe wie Erstsein. Die verbreitete Annahme, wer zuerst in einem Markt ist, gewinne ihn, hält der Prüfung nicht stand. Golder und Tellis (1993) untersuchten rund 500 Marken in 50 Produktkategorien und rechneten die Gescheiterten mit ein, was frühere Untersuchungen versäumt hatten. Ergebnis: 47 Prozent der Pioniere scheiterten, und ihr durchschnittlicher Marktanteil lag bei 10 Prozent. Wer Initiative mit Vorpreschen verwechselt, hat also fast eine Münze geworfen. Für das Modell heißt das: Der erste Zug ist nicht deshalb gut, weil er der erste ist.

Der Drang zu handeln ist nicht die Initiative. Das zeigt sich beispielsweise deutlich an der häufigsten Führungshandlung überhaupt, dem Termin. Ben Laker und Kollegen haben 76 Unternehmen mit jeweils über 1.000 Beschäftigten in mehr als 50 Ländern untersucht, die sitzungsfreie Tage eingeführt hatten (Laker et al. 2022). Ihr Ergebnis zeigte: Wo Termine wegfielen, berichteten die Unternehmen von gestiegener Eigenständigkeit, Abstimmung, Beteiligung und Zufriedenheit. Mikromanagement und Stress gingen den Berichten zufolge zurück, die Produktivität nahm zu. Die Arbeit war also nicht in diesen Terminen erledigt worden, sondern trotz ihnen. Wer eine Besprechung ansetzt, hat unzweifelhaft etwas getan – ob sich dadurch etwas verändert, ist eine ganz andere Frage. Die Entscheidungsforschung nennt diese Neigung, das Handeln dem Abwarten vorzuziehen, action bias (Patt und Zeckhauser 2000). Das bedeutet: Aktionismus erzeugt keinen Gegenzug, doch ein Zug mit Initiative erzwingt ihn. Nachrechnen lässt sich das mit der *Kalenderprobe* in Abschnitt 9.2.

Proaktives Verhalten wirkt nur, wenn es klug ist. Die aktuellste Zusammenschau der Forschungslage (Parker, Wang und Liao 2019) trägt den Titel *When is proactivity wise?* und kommt zu einem Ergebnis, das für ein Führungsmodell kaum passender sein könnte: Proaktivität ist nicht an sich gut. Ihre Wirkung hängt davon ab, ob die Initiative zu den Prioritäten der Organisation passt, ob das Umfeld sie aufnimmt und ob sie aus einer Lern- statt aus einer Verteidigungshaltung heraus entsteht. Die Autoren sprechen von *wise proactivity* — kluger Initiative. Initiative ohne Urteilsvermögen schadet dem Ergebnis und dem, der sie ergreift.

3.3 Kernaussagen der Studien

Die zur Initiative bisher genannten Studienergebnisse sind in folgender Tabelle einschließlich ihrer Kernaussagen zusammengefasst:

Kernaussage	Quellen / Studien	Was die Aussage belegt
Eigeninitiative lässt sich trainieren und erhöht den Unternehmenserfolg	Randomisiertes Feldexperiment, 1.500 Betriebe (Campos et al. 2017)	Belegt, kausal — allerdings an Kleinunternehmen, nicht an Konzernführung
Proaktivität hängt mit Leistung zusammen	Meta-Analysen (Tornau und Frese 2013; Rauch et al. 2009, r = 0,24)	Belegt als Zusammenhang; die Wirkungsrichtung ist damit nicht bewiesen
Schnelle Entscheider sind erfolgreicher, weil sie mehrere Optionen gleichzeitig prüfen	Qualitative Feldstudie, 8 Unternehmen (Eisenhardt 1989)	Plausibel und gut beschrieben, aber kleine Stichprobe
Wer zuerst zieht, gewinnt den Markt	Rund 500 Marken, 50 Kategorien (Golder und Tellis 1993)	Widerlegt: 47 Prozent der Pioniere scheiterten
Mehr Handeln ist besser als Abwarten	76 Unternehmen mit sitzungsfreien Tagen (Laker et al. 2022)	Widerlegt: weniger Termine, mehr Produktivität, weniger Mikromanagement

Kernaussage	Quellen / Studien	Was die Aussage belegt
Das Sente-Modell als Ganzes verbessert Entscheidungen	Noch keine	Unbelegt — siehe Abschnitt 10 und die Prüfagenda in Abschnitt 11

Tabelle 1: Was sich über Initiative behaupten lässt, was nicht, und woher das jeweils kommt.

3.4 These des Sente-Modells

Zusammengenommen stützen die Untersuchungsergebnisse nicht die einfache Aussage „Wer die Initiative hat, führt besser". Ich definiere den Zusammenhang genauer, indem ich Kriterien hinzufüge, um initiatives Handeln von bloßem Aktionismus zu unterscheiden:

> *Selbst initiiertes, vorausschauendes Handeln erhöht die eigene Wirksamkeit — doch nur, wenn es nach konkreten Kriterien beurteilt wird.*
> *Ohne solche Kriterien kann daraus schädlicher Aktionismus entstehen.*

Die konkreten Kriterien sind genau die Aufgabe der fünf Prinzipien des Sente-Modells – mit ihnen lässt sich überprüfen, ob eine Initiative die Lage tatsächlich verbessert. Damit beantwortet dieser Abschnitt auch die Frage: Warum genügt es nicht, Führungskräften zu sagen, sie sollten mehr gestalten und weniger reagieren? Weil dieser Rat *ohne Prüfkriterien* in schädlichen *Aktionismus* führt. Die Forschung liefert damit eine Begründung für mein Modell und zugleich Hinweise für seine Ausformulierung.

3.5 Was Praktiker am Go schätzen — prominente Zeugnisse

Neben Untersuchungen und Studien möchte ich gern einen weiteren Hinweis anfügen: Eine bemerkenswerte Zahl von prominenten Unternehmern, Politikern und Wissenschaftlern spielt Go und schreibt dem Spiel Einfluss auf das eigene strategische Denken zu. Ich führe einige wenige davon an – mit der Vorbemerkung: Zeugnisse sind keine Belege – sie zeigen, dass ein Denkmodell verbreitet und anschlussfähig ist, doch nicht, dass es wirkt.

Mit dieser Einschränkung sind sie trotzdem aufschlussreich, und zwar vor allem dort, wo jemand eine bestimmte Denkfigur daraus benennt.

- **Nolan Bushnell**, Gründer von Atari, hat sein Computer-Unternehmen nach einem Go-Begriff benannt und 1983 eine weitere Firma gegründet, die schlicht **Sente** hieß — „die Initiative besitzen". Er beschreibt Go als Spiel der Geduld und des Einflusses und führt an, dass es einem schwächeren Spieler erlaubt, gegen einen stärkeren zu bestehen.
- **John Reed**, damals Vorstandschef der Citicorp, beschrieb Wettbewerb in einem Interview mit der *Harvard Business Review* (1990) als die Aufgabe, sich über die Zeit klug zu positionieren, statt den anderen bei einzelnen Produkten auszuschalten, und verglich das ausdrücklich mit Go. Das ist Positionierung und Koexistenz in einem Satz.
- **Henry Kissinger** stellt in *On China* (2011) Schach und Go gegenüber: Schach ziele auf die Entscheidungsschlacht und den vollständigen Sieg, Go auf relativen Vorteil, auf das Mehren eigener und das Mindern fremder Optionen. Er hält das für einen Schlüssel zum Verständnis chinesischen strategischen Denkens. Denselben Gedanken greift die China-Strategie der Bundesregierung von 2023 auf, die das Go-Spiel auf dem

Titelbild zeigt und in der Bildunterschrift erläutert, es gehe dort „nicht um das Mattsetzen des Gegners, sondern um das Erlangen vorteilhafter Positionen und die Verteidigung sogenannter ‚Freiheiten'" (Auswärtiges Amt 2023).

- **John Horton Conway** entwickelte die surrealen Zahlen bei der Analyse von Go-Endspielen — ein Beleg dafür, dass das Spiel mathematisch ernst zu nehmen ist, und keine Anekdote.
- **Masahiro Hara** (Denso, Toyota-Gruppe) erfand den QR-Code und führt die Idee auf das Muster des Go-Spielfelds zurück. **Toyota** und **Denso** unterhalten Go-Klubs für Mitarbeitende. Von 2002 bis 2009 förderten sie sogar internationale Go-Turniere.
- **Yasuyuki Miura** (Spitzenmanager bei Japan Airlines und starker Go-Spieler) beschreibt 1995 in *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*, dass im traditionellen japanischen Management die Fähigkeit, strategisch im Sinne des Go (Igo) zu denken, als implizites Kriterium für hohe Führungseignung galt. Go-Abende und firmeninterne Go-Klubs dienten in Konzernen wie **Toyota**, **Matsushita** (Panasonic) oder **Toshiba** als informelle Netzwerke, in denen Vorstände das strategische Potenzial des Managernachwuchses prüften.
- In China, Japan und Korea ist die Liste lang und reicht bis in die Staatsspitze: Unternehmensgründer und Multimilliardäre wie **Ren Zhengfei** (Huawei), **Lei Jun** (Xiaomi), **Robin Li** (Baidu) und der frühere südkoreanische Präsident **Moon Jae-in**, der als top Amateur-Spieler gilt. Lei Jun beschreibt den Nutzen so, dass man lernt, das ganze Spielfeld zu betrachten statt nur das lokale Gefecht. Die Angaben stammen überwiegend aus Interviews und Veröffentlichungen dieser Personen.
- In seinen bekanntesten Management-Büchern – allen voran „Oriental CEO: Leadership and Management Skill" und „The Asian CEO in Action" – widmet **Korsak Chairasmisak** (langjähriger CEO von CP All, des Betreibers der 7-Eleven-Filialen in Thailand) dem Go-Spiel ganze Kapitel. Er nutzt das Spiel darin als zentrale Metapher für asiatische Unternehmensführung und Krisenmanagement.

Daneben möchte ich einige weitere Quellen nennen, die zeigen, wie eng Go-Spielstärke und Erwartungen an Führungsstärke von Spitzenmanagern in Ostasien miteinander verzahnt sind. Auch sie sind Zeugnisse und keine Belege.

- Yasuyuki Miura, der unter anderem als Spitzenmanager für Japan Airlines tätig war, legt in seiner Analyse 1995 dar, dass das strategische Denken der ostasiatischen Wirtschaftselite untrennbar mit Go verknüpft ist. Er beschreibt, dass die Mitgliederlisten der exklusiven Go-Klubs in Tokio und Seoul deckungsgleich mit den Vorstandslisten der größten Konzerne und Ministerien sind. Wer in diesen Zirkeln keine Go-Expertise vorweisen kann, dem fehle in den Augen der traditionellen Elite die nötige strategische Reife für die Unternehmensführung.
- Bruce und Sue Wilcox führen 1996 aus, dass das Go-Spiel in Asien als „Rorschach-Test zur Beurteilung des Charakters" von Führungskräften dient. Sie dokumentieren beispielsweise, dass der **CEO von Nintendo** Go spielte, um die Persönlichkeit und das strategische Profil von Verhandlungspartnern und Konkurrenten zu analysieren, bevor Verträge finalisiert wurden. Ein Manager, der das Spiel schlecht beherrscht, signalisiert im asiatischen Business-Kontext Kurzsichtigkeit und mangelnde Geduld.
- Die Korea Herald berichtete im Dezember 2014 über Go (Baduk) in den koreanischen Großkonzernen: LG-Chef **Koo Bon-moo** spielte gelegentlich mit Profis im Konzernresort Gonjiam, bei LG und LS wurden firmeninterne Go-Turniere eingerichtet, und Samsung-Direktoren wurden zu Vorträgen eines Go-Professors der Myongji-Universität geschickt. Samsung-Chef **Lee Kun-hee** sagte 2002 in einer Vorstandssitzung: „Zehn passable Go-Spieler gewinnen nie gegen einen großen." Das ist eine Aussage über das Bündeln von Stärke und damit über Positionierung.
- Go wird zur Ausbildung strategischer Führungsfähigkeiten (Executive Leadership Skills) in akademische Lehrpläne (etwa MBA-Programme) in Asien integriert. So verankerte beispielsweise die Peking-Universität (**Guanghua School of Management**) in China sowie spezialisierte asiatische Business-Schulen das Spiel Weiqi

(Go) zeitweise strategisch in Sonderkursen, Kultur-Modulen oder Seminaren für angehende Manager, um die asiatische Verhandlungskunst greifbar zu machen. In Südkorea führte die Myongji-Universität als einzige Hochschule des Landes einen eigenen Studiengang für Baduk (Go) bis 2024.

Als Anmerkung möchte ich an dieser Stelle auf zwei in diesem Zusammenhang oft zitierte Belege hinweisen, die dennoch nicht korrekt sind.

- Das Konfuzius-Zitat, Edle sollten ihre Zeit nicht mit belanglosen Spielen verschwenden, sondern Go spielen: Die Stelle in den *Analekten* (17.22) sagt sinngemäß das Gegenteil eines Lobes — Brettspiele seien immer noch besser, als den ganzen Tag untätig herumzusitzen.
- Die Zuschreibung des Go-Buches von 1934 und des berühmten Satzes über außerirdische Intelligenzen, die gewiss Go spielten, an den Schachweltmeister **Emanuel** Lasker: Das Buch *Go and Go-moku* stammt von **Edward** Lasker, einem entfernten Verwandten und Mitgründer der American Go Association, und für den Satz über die Außerirdischen ist bis heute keine klare Quelle auffindbar.

4 · Das Sente-Modell gilt dort, wo es Gegenspieler gibt

Eine Entscheidungslogik sollte auch sagen können, wofür sie nicht gedacht ist. Beim Sente-Modell lässt sich diese Grenze scharf ziehen, und sie ist zugleich ein Grund dafür, dass es genau diese fünf Prinzipien sind.

Es gibt Entscheidungen, die sich berechnen lassen. Ob eine Maschine gekauft oder geleast wird, ob eine Investition über die Nutzungsdauer trägt, ob sich ein zweiter Standort lohnt: Dort gibt es keine Gegenseite, sondern Fakten, Kosten und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Dafür sind Kapitalwert- und Erwartungswertrechnungen, Entscheidungsmatrizen oder Nutzwertanalysen verfügbar, und sie sind dort jedem heuristischen Verfahren überlegen. Berechenbar heißt dabei ausdrücklich nicht „einfach“ — eine Wirtschaftlichkeitsrechnung über zwölf Jahre kann sehr anspruchsvoll sein. Sie veranlasst nur keinen Gegenzug und „rechnet nicht zurück“.

In der Entscheidungstheorie heißt diese berechenbare Konstellation „Spiel gegen die Natur" (von Neumann und Morgenstern 1944; Luce und Raiffa 1957): Die Natur hat kein Interesse am Ausgang. Elster (1979) hat dafür die begriffliche Unterscheidung geliefert, die hier trägt — *parametrische* gegenüber *strategischer* Rationalität. Parametrisch heißt: Die Umwelt ist ein Parameter, sie ist vielleicht unbekannt, aber sie rechnet nicht mit. Strategisch heißt: Die Umwelt besteht aus Akteuren, die die eigene Entscheidung antizipieren und ihr Verhalten daran ausrichten. Schelling (1960) hat gezeigt, dass strategische Situationen deshalb Interaktionen sind und keine isolierten Entscheidungen.

Der Unterschied zwischen parametrischer und strategischer Rationalität hat deutlich sichtbare Folgen, denn er entscheidet darüber, wie sehr Sie sich auf Ihre Zahlen verlassen können. Ein Zinssatz ändert sich nicht dadurch, dass Sie ihn beobachten. Ein Vertriebsteam ändert sein Verhalten sofort, sobald es erfährt, woran sein Erfolg gemessen wird. Wird der Quartalsumsatz zur Kennzahl, dann „wandern“ manche Abschlüsse über den Stichtag: Die manipulierbare Kennzahl steigt oder fällt, ohne dass ein einziger Kunde mehr oder weniger gekauft hätte.

Charles Goodhart hat diesen Mechanismus 1975 für die Geldpolitik beschrieben: Sobald eine Messgröße zum Ziel wird, an dem Menschen gemessen werden, fangen sie an, die Größe zu bedienen — und sie verliert damit ihren Aussagewert über die Sache, die sie eigentlich messen sollte. Für Ihre Entscheidung folgt daraus zweierlei. Reagiert niemand auf Ihre Zahlen, beschreiben diese die Lage weiterhin zutreffend,

und Sie können rechnen. Kann jemand reagieren, ist Ihre Messung selbst schon ein Zug: Sie verändert die Lage, die Sie gerade beurteilen wollten. Dann genügt Rechnen nicht mehr.

> *Wo es keinen Gegenspieler gibt, wird die Entscheidung berechnet.*

4.1 Die Probe

Für die Praxis lässt sich dieses Eintrittskriterium für das Sente-Modell in eine einzige Frage fassen: **Gibt es auf meinen Zug einen Gegenzug?** Verändert sich die Lage, weil jemand auf einen Zug, also auf eine Entscheidung, reagiert — oder nur, weil sich Zahlen ändern? Prüfen lässt sich das an drei Bedingungen, die *alle drei* erfüllt sein müssen:

- **Interesse** — jemand hat ein eigenes Interesse am Ausgang, nicht bloß eine Meinung dazu.
- **Kenntnis** — jemand erfährt von der Entscheidung, bevor ihre Wirkung eintritt.
- **Handlungsspielraum** — jemand kann daraufhin handeln und die Lage verändern.

Fehlt eine der drei Bedingungen, gibt es auf diese Entscheidung keinen Gegenzug: Wer kein eigenes Interesse am Ausgang hat, lässt sie laufen. Wer nichts von ihr erfährt, kann nicht antworten, bevor ihre Wirkung eintritt. Wer nicht handeln kann, antwortet allenfalls mit einer Meinung. In diesen Fällen berechnen Sie die Entscheidung.

Die Gegenseite muss dabei nicht feindlich sein. Kunden, Betriebsrat, Aufsichtsgremien, Behörden, Partner und das eigene Team zählen dazu. Deshalb ist hier durchgehend von „der Gegenseite", „dem Gegenspieler" oder „dem anderen" die Rede und nicht von einem Gegner.

Dieses Kriterium ist von Knights (1921) klassischer Unterscheidung zwischen messbarem Risiko und nicht messbarer Unsicherheit allerdings zu trennen. Knight fragt, ob sich für einen Ausgang überhaupt Wahrscheinlichkeiten angeben lassen. Hier wird eine andere Frage gestellt: ob jemand diese Wahrscheinlichkeiten durch sein Verhalten verschieben kann. Beides fällt oft zusammen, aber nicht notwendig. Ein Bieterverfahren ist strategisch, weil die Mitbieter auf Ihr Gebot reagieren — und es ist in Teilen trotzdem sauber modellierbar. Ein Wechselkurs ist umgekehrt unsicher, ohne dass sich jemand nach Ihrer Entscheidung richtet.

4.2 Vier Felder, vier Werkzeuge

Nicht alles Unberechenbare hat ein Gegenüber: Ein Lieferengpass, ein Rohstoffpreis, ein Erdbeben reagieren nicht auf eine Entscheidung. Zur Einordnung verwende ich deshalb eine zweite Achse: die Gegenseite.

	Lage lässt sich berechnen	Lage lässt sich nicht berechnen
Niemand reagiert	Rechnen: Kapitalwert, Erwartungswert, Entscheidungsmatrix, Kepner-Tregoe	Robust entscheiden durch: Szenarien, Optionen offenhalten, leistbarer Verlust (Effectuation), Cynefin-Modell

	Lage lässt sich berechnen	Lage lässt sich nicht berechnen
Die Gegenseite reagiert	Kalkulierte Interaktionen: Auktion, Ausschreibung, Verhandlungslogik (Spieltheorie, Schelling)	Der **Bereich des Sente-Modells**: Wettbewerb, Märkte, Behörden, Gremien, eigenes Team

Tabelle 2: Zwei Achsen — Berechenbarkeit der Lage und Anwesenheit einer reagierenden Gegenseite.

Die zweite und praktisch wichtigere Aussage lautet: Die Grenze verläuft selten zwischen zwei Entscheidungen, sondern mitten durch dieselbe. Bei einem Unternehmenskauf ist die Bewertung zu berechnen und das Bieterverfahren zu „spielen". Bei einer Preiserhöhung ist der Deckungsbeitrag zu rechnen und die Reaktion der Großkunden und Wettbewerber zu antizipieren. Der häufigere Fehler ist deshalb nicht das falsche Werkzeug, sondern die unbemerkte Grenze: Die berechenbare Hälfte macht so viel Arbeit, dass die andere leicht übersehen wird.

5 · Die Entscheidung ist eine eigene Phase

Modelle der Strategie- und Führungslehre werden häufig so gelesen, als lieferten sie Handlungsanweisungen. Das tun sie in aller Regel jedoch nicht – sie sind Analyseinstrumente. Der Nutzen einer sauberen Trennung in Analyse und sich daran anschließende Phasen der Entscheidung und Umsetzung liegt darin, dass man aufhört, von Modellen etwas zu verlangen, wofür sie nicht gedacht sind.

Das Sente-Modell ordnet sich deshalb in eine Logik aus drei Phasen ein, wie die folgende Tabelle erläutert.

Phase	Leitfrage	Werkzeuge
Analyse	Wo stehen wir, und warum?	Wettbewerbsanalyse, ressourcenbasierte Sicht, Szenarien, Stakeholder-Analyse, Cynefin, SWOT
Entscheidung	Was tue ich als Nächstes — und was lasse ich?	Das Sente-Modell: fünf Prinzipien als Perspektiven auf den nächsten Zug
Umsetzung	Wie wird daraus Wirkung?	Drei Optionen: als Nächstes tun · Vorhaben aufgeben · Planung anpassen

Tabelle 3: Die drei Ebenen. Klassische Modelle gehören in die Analyse, nicht in die Umsetzung.

Die folgende Grafik visualisiert diesen Zusammenhang.



Bild 1: Die Entscheidungsprinzipien des Sente-Modells als Phase zwischen Analyse und Umsetzung

Über die Phasen hinweg läuft eine Rückführung: Jeder Zug erzeugt eine neue Lage, die wieder neu gelesen und bewertet werden muss.

Die Schleife aus Lage, Zug und neuer Lage ist nicht neu: John Boyd hat sie in den frühen 1970er Jahren als OODA-Schleife beschrieben — Observe, Orient, Decide, Act (Boyd 2018; ausführlich Osinga 2007).

Neu ist am Sente-Modell die konsequente Zuweisung: Analysemodelle gehören in die erste Phase, und die Entscheidung bekommt eine eigene – gefolgt von der Umsetzung. Diese Eigenständigkeit wird in Abschnitt 8 näher ausgeführt.

6 · Warum es genau diese fünf Prinzipien sind

Die naheliegende Kritik an einem Modell dieser Bauart lautet: warum fünf, und warum genau diese? Die Antwort folgt aus dem Anwendungsbereich: Jedes der fünf Prinzipien setzt zwingend eine reagierende Gegenseite voraus.

Prinzip	Warum es eine reagierende Gegenseite voraussetzt
Genau positionieren	Eine Position ist nur deshalb knapp, weil ein anderer sie besetzen kann. Ohne Gegenseite gäbe es keinen Grund, sich zu beschränken.
Mit Einfluss führen	Einfluss wirkt auf Menschen, die sich entscheiden können. Auf eine Zinstabelle hat niemand Einfluss.
Das richtige Timing	„Früh" und „spät" sind nur relativ zu den Zügen anderer definiert. Ohne Gegenseite gibt es keinen richtigen Zeitpunkt, nur einen frühestmöglichen.
Durch Koexistenz gewinnen	Koexistenz braucht ein Gegenüber – ohne bleibt der Begriff leer.
Flexibel bleiben	Das Feld verändert sich, weil andere entscheiden und Züge machen. Wäre es statisch, genügte ein einmal aufgestellter Plan.

Tabelle 4: Herleitung der fünf Prinzipien aus dem Eintrittskriterium.

Nimmt man die reagierende Gegenseite weg, bleibt von keinem der fünf etwas übrig, was eine Entscheidungsmatrix nicht besser könnte. Das ist eine wichtige Bedingung des Modells und zugleich die Erklärung dafür, warum ausgerechnet ein Spiel den Trainingsraum liefert.

Eine zweite Klärung ist mindestens ebenso wichtig: **Die fünf Prinzipien sind keine Checkliste, die man nacheinander abarbeitet. Sie sind fünf Perspektiven, aus denen Sie den nächsten Zug beurteilen.** Es gibt keine verbindliche Reihenfolge, oft entscheidet eine einzige Perspektive den Fall, und eine Perspektive darf schweigen. Ein Modell, das an dieser Stelle eine Sequenz behauptet, verspricht mehr Ordnung, als in der Sache steckt. In der Sprache von Abschnitt 3 sind diese fünf Perspektiven das, was aus Initiative kluge Initiative macht.

Im Folgenden werden die fünf bereits genannten Prinzipien beschrieben. Die in den Überschriften verwendeten japanischen Begriffe beschreiben das jeweilige Prinzip aus der Sicht des strategischen Go-Spiels, um Hinweise zur Visualisierung oder für Trainingseinheiten zu geben.

6.1 Genau positionieren — Fuseki

Entscheiden Sie bewusst, in welchen Bereichen Sie stark sein wollen und in welchen nicht. Wer klar priorisiert, wählt die strategisch tragfähigen Stellen, statt sich zu verzetteln. Im Go bezeichnet *Fuseki* die Eröffnung: wenige Steine an Schlüsselstellen, die eine tragfähige Gesamtaufstellung vorbereiten.

Woran Sie einen Mangel erkennen: Die Liste der Initiativen ist länger als die Liste derer, die sie tragen sollen.

Ihr nächster Zug: Benennen Sie zwei Felder für die kommenden achtzehn Monate und schreiben Sie in eine zweite Spalte, worauf Sie dafür verzichten. Erst die zweite Spalte macht die erste zu einer Entscheidung. Als Beispiel, illustrativ und ohne Wertung: Siemens und Thyssenkrupp haben sich beide von einem großen Geschäft getrennt und der Unterschied liegt darin, wer initiativ einen guten Zeitpunkt bestimmt hat. Siemens brachte Healthineers 2018 an die Börse und spaltete 2020 Siemens Energy ab, um sich auf wenige gewählte Felder zu konzentrieren – Zeitpunkt und Form konnte der Konzern dabei selbst festlegen. Thyssenkrupp verkaufte 2020 die Aufzugsparte für 17,2 Milliarden Euro und musste sich damit vom profitabelsten Geschäft des Konzerns trennen, weil der Erlös dringend gebraucht wurde – keine initiative Positionierung, sondern Reaktion auf die Lage am Markt.

6.2 Mit Einfluss führen — Atsumi

Einfluss reicht weiter als Kontrolle. Nicht jede Position muss besetzt, nicht jede Entscheidung selbst getroffen werden. Wer Rahmenbedingungen und Zielrichtung setzt, wirkt in der Breite, während Mikromanagement vor allem die eigene Kapazität bindet. *Atsumi* ist im Go die „Dicke": starke Formationen, die kein Gebiet unmittelbar einschließen müssen, aber auf weite Teile des Spielfelds wirken.

Woran Sie einen Mangel erkennen: Die Frage „Was blieb auf Ihrem Schreibtisch nach zwei Wochen Ausfall alles liegen?" misst Ihren Kontrollgrad ziemlich genau.

Ihr nächster Zug: Ersetzen Sie wiederkehrende Einzelfallentscheidungen durch Regeln, denn eine gute Regel wirkt auf hundert Fälle, eine gute Entscheidung nur auf einen. In einem Fall aus meiner Praxis waren es elf Reisekosten-Ausnahmen pro Monat – nach Einführung einer Schwelle von 800 Euro blieben zwei Fälle im Quartal.

6.3 Das richtige Timing — Tenuki

Den richtigen Moment erkennen heißt entscheiden, was jetzt zählt, was warten kann und was ganz liegen bleibt. Nicht jede Anforderung verdient sofort eine Reaktion. *Tenuki* bezeichnet im Go genau das: die lokale Situation bewusst liegen lassen und einen größeren, zu diesem Zeitpunkt wichtigeren Zug woanders spielen.

Woran Sie einen Mangel erkennen: Alles hat Priorität 1 und faktisch priorisiert Ihr Terminkalender.

Ihr nächster Zug: Lassen Sie eine wichtige, aber nicht dringende Sache bewusst liegen und begründen Sie das öffentlich. Ohne eine ausgesprochene Begründung sieht bewusstes Timing von außen oft aus wie Vergessen — und genau deshalb unterbleibt es meist, wie der *action bias* in Abschnitt 3.2 zeigt.

6.4 Durch Koexistenz gewinnen — Furikawari

Nicht jeder Konflikt muss gewonnen werden. Entscheidend ist, ob er Ihre Gesamtlage verbessert. Oft ist der ausgehandelte Tausch der stärkere Zug: Man gibt an einer Stelle nach, um insgesamt besser zu stehen. *Furikawari* ist im Go der strategische Abtausch — statt eine Gruppe um jeden Preis bzw. jedes Risiko zu schlagen, tauscht man kleines sicheres Gebiet gegen größeren Einfluss oder Gebiet an anderer Stelle.

Dies ist das unbequemste der fünf Prinzipien, weil es der verbreiteten Erwartungshaltung an Führungsstärke widerspricht.

Woran Sie einen Mangel erkennen: Ein Konflikt läuft seit mehr als sechs Monaten ohne Fortschritt, und beide Seiten investieren weiter.

Ihr nächster Zug: Formulieren Sie einen expliziten Tausch. Das ist kein Nachgeben, sondern eine ausgesprochene Bilanz. Dass selbst erbitterte Wettbewerber das können, zeigt die Kooperation von BMW und Daimler 2019 beim automatisierten Fahren und im gemeinsamen Mobilitätsgeschäft. Dass beide Vorhaben später endeten — die Entwicklungskooperation 2020, das Mobilitätsgeschäft mit dem Verkauf 2022 —, spricht nicht gegen den Zug: Ein Abtausch verbessert die Lage im Moment der Entscheidung und verspricht keine Dauer.

6.5 Flexibel bleiben — Sabaki

Pläne müssen sich ändern, weil die „Gegenseite“ mit ihren Entscheidungen die Lage meist anders verändert als vermutet. Wer Optionen offenhält und rechtzeitig loslässt, was unwichtig geworden ist, bleibt handlungsfähig. *Sabaki* steht im Go für leichtes, bewegliches Spiel, das notfalls einen Teil preisgibt, um die Beweglichkeit zu behalten. Der kürzeste Ausdruck dieses Prinzips lautet: **Jeder Zug kostet eine Möglichkeit.**

Woran Sie einen Mangel erkennen: In den letzten vier Quartalen wurde keine einzige Initiative aktiv beendet.

Ihr nächster Zug: siehe Abschnitt 9.3 — dieses wichtige Prinzip hat als einziges eine eigene Kennzahl bekommen, weil es leider oft nicht angewandt wird.

7 · Vor dem Modell steht das Lesen der Lage

Ein Einwand gegen das Sente-Modell, der mir in einem Workshop mit Führungskräften des Mittelstands vorgehalten wurde, war: Das Modell setzt voraus, dass man die eigene Lage bereits lesen und bewerten kann. Ja, **das Sente-Modell analysiert die Lage nicht, sondern setzt voraus, dass Sie sie lesen können.** Diese Voraussetzung steht hier ausdrücklich *vor* dem Modell und nicht als sechstes Prinzip in ihm, denn sie liegt auf der Analyseebene und damit in der Phase vor Anwendung der fünf Perspektiven.

In reduzierter Form lautet diese Frage: *Was hat sich verändert — und was davon verändert unsere Handlungsmöglichkeiten?* Für ihre Beantwortung gibt es bereits gute Werkzeuge, an die das Sente-Modell anschließt: SWOT- und Stakeholder-Analysen, Cynefin zur Bestimmung des Regimes (Snowden und Boone 2007), die Orientierungsphase der OODA-Schleife.

Im folgenden Abschnitt möchte ich auf eine Beobachtung eingehen, die beispielhaft zeigt, wie wichtig es für gute Entscheidungen ist, die Lage auch richtig zu lesen.

7.1 Ihre Daten zeigen oft nicht, was Sie wirklich interessiert

Die Bewertung einer Lage hat eine Schwierigkeit, die keine Methode ganz auflöst: Die verfügbaren Daten sind fast nie eine Zufallsstichprobe der wahren Wirklichkeit, sondern das Ergebnis eines Auswahlvorgangs, den man selten hinterfragt. Ein bekannter Beleg dafür ist eine prägnante Geschichte, die ich hier mit der gebotenen Vorsicht erzähle, weil sie in der Wirtschaftsliteratur meist zu gut erzählt wird.

Im Zweiten Weltkrieg kehrten Bomber von ihren Einsätzen zurück, und viele von ihnen waren beschädigt. Man kartierte die Einschusslöcher und fand Häufungen an Tragflächen und Rumpfmitte. Die *naheliegende Empfehlung wäre, genau dort zu panzern*. Der Statistiker Abraham Wald arbeitete damals in der Statistical Research Group an der Columbia University an der Verwundbarkeit von Flugzeugen (Wald 1943). Was sich aus den Quellen belegen lässt, sind seine Memoranden und zwei knappe Erwähnungen in den Erinnerungen von W. Allen Wallis.

Nicht belegt sind die bekannte Flugzeug-Grafik mit den roten Punkten, die eine Internetzeichnung aus dem Jahr 2016 ist, sowie eine konkrete Panzerungsempfehlung Walds, ihre Umsetzung oder der Flugzeugtyp (Casselman 2016).

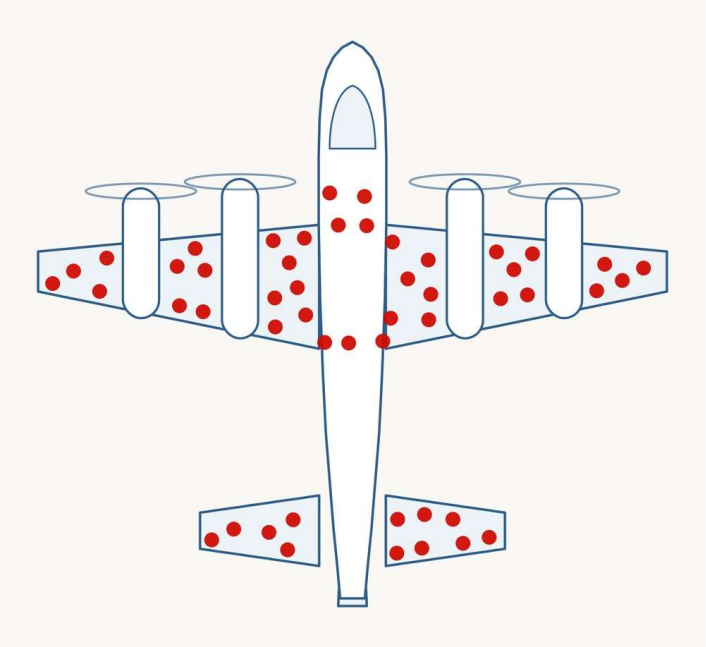


Bild 2: Kartierung der Einschusslöcher zurückgekehrter Flugzeuge – wie hätten Sie bewertet?

Walds eigentliche Erkenntnis besteht darin, dass eine Stichprobe von Rückkehrern nach genau dem Ereignis *selektiert* ist, das man untersuchen will. Wo die Rückkehrer also *keine* Löcher haben, sind die schlimmsten Schäden und damit die Verluste entstanden.

Für Führung folgen daraus zwei Dinge, und beide führen zurück zu Entscheidungen.

Erstens: Zum Entscheidungsfall wird die Lage erst dadurch, dass Panzerung Gewicht kostet und damit Reichweite, Zuladung und Steigrate. Wäre Panzerung umsonst, gäbe es kein Problem – es ist also eine Frage begrenzter Ressourcen. Man kann nur an wenigen Stellen stark sein, das ist Prinzip 1 „Genau positionieren“ und eine Situation für jede Führungskraft.

Zweitens: Die falsch gestellte Frage ließ sich sauber beantworten: Löcher zählen, Karten zeichnen, Statistiken führen — das ist messbar, sichtbar und vollkommen anschlussfähig an jedes Reporting. Die eigentliche Leistung bestand darin, die Frage zu verschieben: Wo sieht man keine Löcher? Genau das heißt, die Initiative zu besitzen.

Im Projektalltag begegnet einem dasselbe Muster in Ampelberichten über einen kleinen Ausschnitt und in Kennzahlen, die gut aussehen, weil die eigentlichen Schwierigkeiten gar nicht in ihrem Messbereich liegen. Auch eine gute Kennzahl kann nur das zeigen, was in ihrem Messbereich liegt. In der agilen Arbeitsweise wird beispielsweise deshalb häufig anders gemessen, um näher an die wirklich geleistete Produktivität zu kommen – etwa über den Anteil der tatsächlich abgeschlossenen an den geplanten Arbeiten je Zeiteinheit.

8 · Einordnung in die Entscheidungsforschung

Das Sente-Modell steht nicht allein – es gehört in die Familie der heuristischen Entscheidungslogiken, also der Verfahren, die beschreiben, *wie* entschieden wird, wenn die Analyse erledigt ist oder abgebrochen

werden musste. Die folgende Übersicht ordnet ein, ohne zu bewerten; jede dieser Logiken ist in ihrem Anwendungsbereich stärker als die übrigen.

Logik	Kernfrage	Stärkster Anwendungsbereich
Rationale Analyse	Welche Option hat den besten Erwartungswert?	Berechenbare Lagen, vergleichbare Optionen, ausreichend Zeit
OODA (Boyd)	Wie halte ich einen schnelleren Orientierungs- und Handlungstakt als der andere?	Direkte Konfrontation, Tempo als Waffe, Orientierung unter Druck
Cynefin (Snowden/Boone)	In welchem Regime befinde ich mich überhaupt?	Vorfrage: klar, kompliziert, komplex oder chaotisch — besonders die akute Krise
RPD (Klein)	Welches Muster erkenne ich, und trägt die erste brauchbare Option?	Erfahrene Entscheider, Zeitdruck, wiederkehrende Situationstypen
Fast-and-frugal (Gigerenzer)	Welche wenigen Merkmale genügen für eine gute Entscheidung?	Unsichere Umwelten, wenige Daten, Robustheit vor Präzision
Effectuation (Sarasvathy)	Was kann ich mit dem erreichen, was ich habe — und was darf es höchstens kosten?	Gründung und Neugeschäft, offene Ziele, leistbarer Verlust
Normatives Entscheidungsmodell (Vroom-Yetton)	Wer entscheidet, und wie stark wird beteiligt?	Governance und Beteiligung, nicht Inhalt der Entscheidung
Sente-Modell (Tiegelkamp)	Was tue ich als Nächstes, was lasse ich — und wie verändert das die Lage?	Strategische Lagen mit reagierender Gegenseite, unvollständige Daten, Zeitdruck

Tabelle 5: Entscheidungslogiken im Vergleich. Die Zuordnung benennt Schwerpunkte, keine Ausschließlichkeit.

Gegenüber Boyd ist eine Klarstellung nötig, weil sie in Modellvergleichen falsch ausfallen kann. Boyds Kernthese *ist* Initiative, erzeugt durch eine höhere Taktfrequenz als die des anderen („inside the opponent's loop"). Beide Modelle setzen damit bei der Initiative an. Der Unterschied liegt woanders: OODA beschreibt den Takt und das Tempo, das Sente-Modell die Kriterien, nach denen der einzelne Zug beurteilt wird.

Zu Klein (1998) und Gigerenzer et al. (1999) besteht die engste Verwandtschaft. Beide beschreiben, wie erfahrene Entscheider tatsächlich vorgehen — über Mustererkennung und wenige robuste Merkmale, nicht über den vollständigen Optionsvergleich. Das Sente-Modell versteht sich in dieser Tradition als Heuristik und nicht als Optimierungsverfahren; die Begründung dafür, dass das vernünftig ist, liefert Simon (1955) mit der begrenzten Rationalität und dem Anspruch-Erfüllen (*satisficing*) an Stelle des Optimierens. Cynefin klärt die Vorfrage nach dem Regime und ist damit dem Modell vorgelagert, nicht mit ihm konkurrierend. Effectuation (Sarasvathy 2001) teilt die Ressourcenperspektive und den leistbaren Verlust, zielt aber auf unternehmerisches Gründungshandeln. Vroom und Yetton (1973) beantworten eine andere Frage: wer entscheidet, nicht was.

Eine eigene Traditionslinie ist die Proaktivitätsforschung aus Abschnitt 3.2. Sie ist für den Vergleich ungeeignet, denn sie beschreibt kein Entscheidungsverfahren, sondern ein Verhalten und seine Wirkung. Für das Sente-Modell ist sie trotzdem eine wichtige Nachbarschaft: Sie liefert den Nachweis, dass sich Initiative trainieren lässt (Campos et al. 2017), und mit dem Begriff der „klugen Initiative" (Parker, Wang und Liao 2019) die Begründung dafür, dass Initiative Prüfkriterien braucht. Das Sente-Modell lässt sich aus dieser Sichtweise als ein Satz solcher Kriterien lesen.

Etwas gesondert steht Fredmund Maliks kybernetisch fundiertes Managementsystem. Es ist ein komplementärer Anknüpfpunkt, kein gleichrangiger Vergleichsfall, weil ein Kategorienunterschied besteht: Ein System ist keine Heuristik. Die *gemeinsame Haltung* ist trotzdem deutlich — *Wirksamkeit statt Aktivität*, Handwerk statt Charisma, Einfluss statt Kontrolle, Navigieren statt Prognose. In Maliks Führungsrad ließe sich das Sente-Modell an der Rad-Speiche „Entscheiden" verorten.

8.1 Was am Sente-Modell eigenständig und damit neu ist

Nach dieser Einordnung möchte ich drei Beiträge des Sente-Modells klar benennen, die ich in den verglichenen Entscheidungslogiken so nicht finde:

- **Die ausgesprochene Verzichtsentscheidung in jeder Entscheidung.** Vorhaben sollten nicht „umpriorisiert" werden, sondern es ist klar zu benennen, was dafür unterbleibt, wenn neue Vorhaben dazukommen – und zwar konkret mit Namen und Datum. Die Montags-Frage enthält diesen Verzicht ganz bewusst in ihrem zweiten Teil, nicht als ergänzenden Nachsatz.
- **Koexistenz als gleichrangige Entscheidungsoption.** In den meisten Führungsmodellen ist Kooperation eine Verhandlungstaktik oder eine Frage der Haltung. Hier steht sie als eine von fünf Perspektiven für Entscheidungen gleichrangig neben Positionierung und Timing.
- **Die Messbarkeit des Entscheidungsverhaltens über einfache Quoten.** Initiative wird sonst häufig als Persönlichkeitsmerkmal behandelt. Die Werkzeuge im folgenden Abschnitt machen sie zu einer Größe, die man am Kalender oder an Merkmalen des Portfolios ablesen kann.

Die übrigen Bestandteile kann man als gute Anschlusspunkte an bestehende Entscheidungslogiken verstehen. Die Stärke des Sente-Modells liegt in der Einfachheit und Klarheit der Anwendung, die praktische Überprüfungswerkzeuge beinhaltet. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

9 · Vier Werkzeuge prüfen das Entscheidungsverhalten

Um das Sente-Modell in der Anwendung überprüfen zu können, sind die fünf Prinzipien verbunden mit vier Werkzeugen, die bewusst einfach gehalten sind: Sie brauchen kein System, keine Software und keine langwierige Erhebung – und sie kosten nur wenige Minuten je Quartal. Ihr Zweck ist die Selbstüberprüfung, nicht die Steuerung durch andere – dies spielt in Abschnitt 9.5 noch eine Rolle.

9.1 Die „Montags-Frage“

Das kleinste Werkzeug ist die Frage selbst: *Was tue ich als Nächstes — und was lasse ich?* Sie besteht aus zwei Teilen, und beide gehören zusammen. Der erste Teil benennt das Vorhaben, dem Sie als Nächstes Ihre Zeit, Ihr Geld und Ihre Aufmerksamkeit geben. Der zweite benennt, was dafür zurücksteht: welches andere Vorhaben weniger bekommt, später kommt oder ganz entfällt.

In der Praxis wird der erste Teil fast immer ausführlich beantwortet und der zweite fast nie. Der Grund dafür ist einfach: Ein neues Vorhaben lässt sich ankündigen, ohne dass jemand widerspricht, und es klingt nach Tatkraft. Der Verzicht dagegen hat einen Preis. Er muss vor anderen vertreten werden und macht sichtbar, dass Ihre Kapazität begrenzt ist und frühere Entscheidungen womöglich nicht optimal waren.

Genau dort verläuft die Grenze zwischen einer Absicht und einer Entscheidung. Eine Absicht sagt, was Sie wollen, und sie lässt sich beliebig oft fassen, weil sie zu nichts anderem im Widerspruch steht — zehn Absichten nebeneinander sind möglich, zehn Entscheidungen nicht. Eine Entscheidung sagt zusätzlich, was dafür nicht geschieht, und erst dadurch verändert sich etwas an Ihrer Lage. Dies ist dieselbe Logik wie die „zweite Spalte“ in Abschnitt 6.1 – nur im Wochentakt.

Als wöchentliches Ritual dauert diese Probe zehn Sekunden: Wenn nach Ihrer „Entscheidung“ niemand etwas anders macht als vorher, war es eine Absicht.

9.2 Kalenderprobe mit der „Sente-Quote“

Gehen Sie Ihre vergangene Woche Termin für Termin durch und markieren Sie jeden Eintrag danach, ob Sie ihn selbst veranlasst haben oder ob er eine Reaktion auf etwas oder jemanden war. Der Anteil der selbst veranlassten Termine ist Ihre **Sente-Quote**. In Transformationsprogrammen liegt sie erfahrungsgemäß zwischen zehn und zwanzig Prozent. Dieser Wert beruht auf etwa 30 Führungsteams, die ich zwischen 2009 und 2019 in meiner eigenen Führungszeit begleitet oder geführt habe; systematisch erhoben ist er jedoch nicht und dient daher als Größenordnung. Die Anschlussfrage ist die eigentliche Übung: Welchen Termin setzen Sie kommende Woche selbst an — und welchen sagen Sie dafür ab?

Der Wert dieses Werkzeugs liegt darin, dass es auf vorhandenen Daten arbeitet. Ein Kalender ist Ihre eigene Aufzeichnung und keine Selbstbeschreibung.

9.3 Die „Loslassen-Quote“

Wie viele Initiativen haben Sie im letzten Quartal *aktiv beendet* — mit einer Entscheidung, einem Datum und einer Person, die dafür Anerkennung bekommen hat? Vier Quartale ohne eine einzige Beendigung sind kein Portfolio, sondern eine Ansammlung.

Der Grund, warum nichts beendet wird, ist selten Trägheit. Er ist Risiko: Wer stoppt, hat sichtbar etwas beendet und trägt die Last der Begründung, während das Weiterlaufenlassen niemandem zugerechnet wird. Deshalb wird stattdessen oft „depriorisiert" — das Budget wird geringer, doch Lenkungskreis und Statusbericht bleiben. In einem Fall aus meiner Praxis wurde eine 2022 beschlossene Datenplattform, die durch eine Entscheidung von 2024 überholt war, erst beendet, als der zuständige Bereichsleiter sie nicht „gestoppt", sondern „abgelöst" hat. Frei wurden dadurch nicht die zwei Stellen, auf die sich alle Blicke richteten, sondern ein monatlicher Lenkungskreis mit sechs Führungskräften.

9.4 Die Zugprobe

Die Zugprobe legt drei bis fünf mögliche Züge bzw. optionale Entscheidungen nebeneinander und prüft sie gegen dieselben sechs Fragen. In den Zeilen stehen die fünf Prinzipien, in den Spalten die möglichen Züge: Jede Zeile prüft alle Züge aus einer Perspektive. Damit zeigt das Blatt, was Abschnitt 6 behauptet — es gibt keine Reihenfolge, und häufig entscheidet eine einzige Zeile. Dass dieses Vorgehen Entscheidungen beschleunigt, ist der Befund von Eisenhardt (1989): Gerade die schnellen und erfolgreichen Führungsteams prüften mehrere Optionen gleichzeitig.

Perspektive	Frage an jeden Zug
Position	Verbessert der Zug unsere Position, oder verteidigt er nur eine alte?
Einfluss	Wirkt er über Rahmen und Beziehungen, oder nur über Kontrolle?
Timing	Ist jetzt der richtige Zeitpunkt, oder nur der bequemste?
Koexistenz	Verbessert er unsere Konfliktlage, oder schafft er neue Fronten?
Flexibilität	Welche Möglichkeiten gewinnen wir, und welche kostet er uns?
Neue Lage	Woran erkennen wir in vier Wochen, dass sich die Lage verbessert hat?

Tabelle 6: Die sechs Zeilen der Zugprobe. Die letzte Zeile gehört zur Lage danach, nicht zu den Prinzipien.

Drei Regeln zur Formulierung der Züge entscheiden darüber, ob die Zugprobe hilft:

1. Ein Zug ist eine konkrete Entscheidung mit Person und Datum, kein Ziel.
2. Einer der Züge sollte lauten: hier jetzt nichts tun, sondern an anderer Stelle handeln.
3. „Weiter wie bisher" ist nur mit ausgeschriebener Begründung zulässig.

Hinweis: Die Zugprobe ist kein Bewertungsalgorithmus, keine Priorisierungsmatrix, kein Werkzeug für eine akute Krise und kein Ersatz für die Analyse.

9.5 Kennzahlen und der Grund, warum sie keinen Zielwert haben

Aus diesen Werkzeugen ist ein kleines Kennzahlenset entstanden: eine Hauptkennzahl über allen fünf Prinzipien und je eine Kennzahl pro Prinzip. Für diese Kennzahlen gilt eine Regel, die zunächst befremdet: Es gibt keinen Zielwert, und sie sind nicht für die Berichtslinie bestimmt.

Die Begründung fand sich bereits in Abschnitt 4: Sobald eine dieser Zahlen zum Ziel wird, an dem gemessen wird, verändert sie sich unabhängig von der Sache — siehe Goodhart in der Formulierung von Strathern (1997). Außerdem tritt dieser Effekt in einem Umfeld, in dem die Gegenseite sofort reagiert, besonders schnell ein.

Beispielsweise kann eine Sente-Quote, die im Quartalsbericht steht, binnen zwei Quartalen durch selbst angesetzte Termine gehoben werden, die jedoch niemandem nützen – nur, um die Kennzahl zu erfüllen.

Dieses Kennzahlenset ist deshalb als *Selbstdiagnose* gebaut. Es ist ein Spiegel und kein Steuerungs-instrument.

9.6 Zur Vermittlung in Workshops

An den Schluss dieses Abschnitts möchte ich eine praktische Beobachtung anfügen, denn sie ist ebenso wichtig für die Beurteilung der Wirksamkeit des Sente-Modells wie die Einordnung der Modellgüte.

Da Führungsprinzipien nicht durch bloßes Zuhören gelernt und eingeübt werden können, verwende ich in Workshops zu diesem Modell deshalb neben Erklären vor allem das „Selbst-Erleben“: Im ersten Teil des Workshops spielen die Teilnehmenden das jahrtausendealte, strategische Go, reduziert auf ein kleines Spielfeld und ganz wenige Regeln, die nötig sind, damit Prinzipien wie Position, Einfluss und Timing sichtbar

und spürbar werden. Jedes Spielerlebnis wird unmittelbar in die Führungsrealität übersetzt, sodass am Ende eine eigene, konkrete Entscheidung jedes Teilnehmers steht.

Das Spielfeld ist somit einfach der Trainingsraum, aber natürlich muss niemand Go lernen, um mit den fünf Prinzipien arbeiten zu können.

Dass sich ein Entscheidungsverhalten wie das Behalten der Initiative (Sente) überhaupt trainieren lässt, entspricht dabei der Erkenntnis aus Abschnitt 3.1.

10 · Grenzen des Sente-Modells

Die folgenden Einschränkungen zur Anwendung gehören zum Modell und nicht in eine Fußnote – dadurch kann falsche Anwendung vermieden werden und es bleibt glaubwürdig.

10.1 Das Modell als Ganzes ist nicht empirisch validiert.

Hier ist genau zu unterscheiden – wie in Abschnitt 3 dargelegt. Einzelne Elemente des Modells sind gut belegt: dass Eigeninitiative trainierbar ist und sich auszahlt, dass Proaktivität mit Leistung zusammenhängt, dass Proaktivität ohne Urteilsvermögen schadet, dass mehrere gleichzeitig geprüfte Optionen die Entscheidungsqualität verbessern.

Nicht belegt ist allerdings die Zusammensetzung dieser Elemente: Es gibt heute meines Wissens nach keine Studie, die belegt, dass Führungskräfte, die nach diesen fünf Perspektiven entscheiden, bessere Ergebnisse erzielen als Führungskräfte, die nach anderen guten Kriterien entscheiden.

Das Modell ist aus meiner Führungspraxis, aus der Arbeit mit Führungsteams und aus der Literatur der Entscheidungsforschung entstanden, nicht aus einer eigenen Erhebung. Was dieser Beitrag beansprucht, ist begriffliche Klarheit, eine belegte Ausgangsannahme und praktische Brauchbarkeit.

10.2 Die Analogie passt für genau eine Dimension.

Das strategische Go-Spiel ist ein geschlossenes System mit vollständiger Information, symmetrischen Regeln, zwei Beteiligten und einem eindeutigen Gewinnbegriff.

Führung ist nichts davon. Die Analogie trägt allein auf der Dimension, um die es hier geht: dass auf jede Entscheidung bzw. jeden Zug jemand antwortet, der eigene Interessen verfolgt und auf diesen Zug reagiert.

In Bezug auf diese Dimension ist die Analogie die reinste verfügbare Form, überall sonst ist sie nur eine Illustration und sollte nicht als Argument verwendet werden.

10.3 Die Kennzahlen dienen der Selbstüberprüfung.

Die Sente-Quote setzt voraus, dass man ehrlich markiert, welcher Termin eine Reaktion war; die Loslassen-Quote setzt voraus, dass Beendigungen überhaupt dokumentiert werden. Beides ist besser als ein Fragebogen zur eigenen Führungshaltung, weil es an Kalender- und Portfoliodaten hängt – doch es ist keine objektive Messung.

10.4 In der akuten Krise ist anders zu entscheiden.

Beim Werksstillstand, bei einer Liquiditätslücke oder einem Sicherheitsvorfall wird richtigerweise zentral, schnell und kommandierend geführt. Cynefin ordnet diese Lage dem chaotischen Bereich zu, in dem zuerst gehandelt und dann verstanden wird. Gigerenzers Arbeiten ergänzen das: Unter Zeitdruck und großer

Unsicherheit schlägt eine einfache, robuste Regel die aufwendige Abwägung. Welche Lage überhaupt eine Krise ist, beurteilt eine solche Regel nicht; das leistet Cynefin. Das Sente-Modell gehört zu eher komplexen, strategischen Lagen.

> *Wer in einem brennenden Haus erst die Lage umfassend analysiert, verliert. Wer eine zweijährige Transformation als Dauernotfall führt, verliert allerdings auch — nur langsamer.*

10.5 Für berechenbare Entscheidungen ist es das falsche Werkzeug.

Das ist die Kehrseite von Abschnitt 4 und sei hier noch einmal genannt, weil es der häufigste Anwendungsfehler wäre: Wo es keinen Gegenspieler gibt, kann eine Entscheidung, „der nächste Zug“, berechnet werden.

10.6 Die kulturelle Reichweite ist eine Interpretation, keine Messung.

Die fünf Prinzipien haben, gemessen an den gängigen Kulturdimensionen, eine erkennbare Nähe zu ostasiatischen Leitmustern, am deutlichsten beim Einfluss, während europäische Muster der Positionierung näherstehen.

Für diese Einschätzung lassen sich die Inglehart-Welzel-Kulturkarte aus den Daten des World Values Survey (Inglehart und Welzel 2005), Hofstedes Dimensionen (1980; 2010) und Halls (1976) Unterscheidung von high- und low-context-Kommunikation heranziehen. Zwei Vorbehalte gehören unmittelbar dazu. Erstens ist „Ostasien" kein Block: Chinesische Muster betonen Einfluss und Netzwerke, japanische Harmonie und Präzision, koreanische Rang und Beziehung. Zweitens sind das Tendenzen und keine Schablonen; es handelt sich um eine fundierte Interpretation, nicht um eine exakte Messung.

10.7 Auch dort, wo das Modell passt, erzielt es nicht immer die erhoffte Wirkung.

Ein Beispiel aus meiner Praxis: Wir entwickelten Ladestationen für Elektroautos zu Beginn der Elektromobilität in Deutschland, etwa 2009. Im neu begonnenen Geschäft war zu entscheiden, auf welchen Typ von Ladegeräten wir uns konzentrieren sollten. Bei der Diskussion der verschiedenen Entscheidungsoptionen – rückblickend das, was ich heute Zugprobe nenne – konzentrierten wir uns auf AC-Säulen und -Wallboxen und ließen DC außen vor. Doch im darauffolgenden Jahr priorisierten Markt und BU-Vorstand insbesondere DC-Schnellladestationen, die wir dann ebenfalls zu entwickeln begannen. Diese zusätzliche Entwicklung zwang uns zu einem langwierigen Know-how-Aufbau und verlangsamte die Entwicklung der AC-Technologie, deren Priorität sich in der Zwischenzeit wieder deutlich erhöhte. So konnten wir die AC-Ladestationen in nur unzureichender Qualität, relativ spät und in zu wenig Varianten auf den Markt bringen. Im Rückblick lag die Ursache darin, dass der zu Beginn ausgesprochene Verzicht auf DC nicht durchgehalten wurde.

Dieser Fall zeigt die Grenze der Sente-Werkzeuge. Sie schärfen das Urteil über den nächsten Zug, die nächste Entscheidung. Die Analyse der Lage und die Konsequenz in der Umsetzung bleiben davon unberührt.

11 · Fazit und Offenes

Zwischen der Analyse, die sagt, wo eine Organisation steht, und der Umsetzung, die einen Plan abarbeitet, liegt eine eigene Phase: die *Entscheidung* im Alltag, oft unter Zeitdruck und mit unvollständigen Daten. Das Sente-Modell besetzt diese Phase mit fünf Perspektiven auf den nächsten Zug (die Entscheidung) und mit einem Eintrittskriterium, das zugleich die Herleitung dieser fünf liefert: Es gilt für Entscheidungen, auf die jemand reagiert. Wo niemand reagiert, sind Wirtschaftlichkeitsrechnung und Entscheidungsmatrix überlegen, und der häufigere Fehler ist nicht das falsche Werkzeug, sondern die unbemerkte Grenze mitten durch dieselbe Entscheidung (siehe Abschnitt 4).

Die in diesem Beitrag überprüfte Annahme, von der das Modell lebt, formuliere ich in einer geschärften Fassung: Selbst initiiertes, vorausschauendes Handeln erhöht die Wirksamkeit und lässt sich trainieren. Ohne Kriterien wird daraus schädlicher Aktionismus. Die fünf Prinzipien sind dafür geeignete Kriterien. Das ist der Grund, sich mit ihnen zu beschäftigen: nicht, um mehr zu tun, sondern um das Wenige zu tun, das die Lage zugunsten des Entscheiders verändert.

Im Übrigen ist das Modell eine Heuristik in der Tradition von Klein, Gigerenzer und Simon, sein Zyklus ist der von Boyd, und seine Regimefrage kann Snowden entnommen werden.

Eigenständig sind allerdings drei Dinge:

- der in jedem Zug ausgesprochene Verzicht,
- Koexistenz als gleichrangige Entscheidungsoption,
- die Messbarkeit des Entscheidungsverhaltens über einfache Quoten.

Das kann als „bescheidene“ Liste aufgefasst werden, doch ergänzt sie die etablierten Ansätze der Entscheidungslogiken.

11.1 Was empirisch noch zu überprüfen wäre

Fünf Prüfungen würde ich mit vertretbarem Aufwand und in dieser Reihenfolge empfehlen:

- **Verteilung der Sente-Quote.** Eine Tagebuch- oder Kalenderdatenstudie über mehrere Führungskräfte oder -teams, die die Quote über acht bis zwölf Wochen erhebt. Sie beantwortet zuerst die deskriptive Frage, ob die Erfahrungswerte von zehn bis zwanzig Prozent in Transformationsprogrammen überhaupt standhalten und wie stark sie zwischen Rollen und Branchen streuen.
- **Sente-Quote und Entscheidungsqualität.** Der eigentliche Test der Ausgangsannahme auf Führungsebene: Lässt sich der für Kleinunternehmen gezeigte Effekt (Campos et al. 2017) auf Führungskräfte in größeren Organisationen übertragen, und wenn ja, über welche Größe — über die Quote selbst oder über die Qualität der Begründungen?
- **Zusammenhang von Loslassen-Quote und Portfolioqualität.** Prüfbar an Projektportfolios über mehrere Quartale: Hängt die Zahl der aktiv beendeten Vorhaben mit Durchlaufzeiten, Ressourcenbindung oder der Erfolgsquote der verbleibenden Vorhaben zusammen? Hier wäre auch zu prüfen, ob die Kennzahl nach ihrer Einführung dem Goodhart-Effekt unterliegt.
- **Wirkung der Zugprobe.** Ein Vignettenexperiment mit Führungskräften, die dieselbe strategische Lage einmal frei und einmal entlang der sechs Zeilen bearbeiten, bewertet durch unabhängige Beurteiler anhand vorab festgelegter Kriterien — insbesondere daran, ob eine Verzichtsentscheidung ausgesprochen wird und ob ein überprüfbares Merkmal für die Lage in vier Wochen benannt ist.

– **Trennschärfe des Eintrittskriteriums.** Ob geübte Anwender bei denselben Vorgängen übereinstimmend beurteilen, welche Hälfte zu rechnen und welche zu spielen ist. Ohne ausreichende Übereinstimmung wäre das Kriterium zwar begrifflich sauber, aber praktisch nicht anwendbar.

Und schließlich stellt sich die Frage: **Was würde das Modell widerlegen?**

Die Herleitung in Abschnitt 6 wäre hinfällig, wenn sich zeigte, dass die fünf Perspektiven auch in Lagen ohne reagierende Gegenseite denselben Nutzen stiften, denn dann wären sie nicht aus dem Kriterium hergeleitet, sondern allgemeine, kluge Regeln mit einer nachträglichen Begründung.

Der Anspruch des Modells wäre hinfällig, wenn sich zeigte, dass die Sente-Quote nicht mit Entscheidungsqualität, sondern allein mit Hierarchieebene variiert. Beides ist prüfbar, und beides ist bislang ungeprüft.

> *Ihr nächster Zug entscheidet nicht das Spiel. Aber er verändert Ihre Lage.*

Danksagung

Für den in Abschnitt 7 erwähnten Einwand danke ich den Teilnehmenden meiner Workshops mit mittelständischen Unternehmen an der Hessischen Bergstraße. Der Einwand, das Modell setze das Lesen der Lage voraus, hat mehrere Gedanken und Abschnitte in heutiger Form überhaupt erst entstehen lassen. Für Hinweise zu früheren Fassungen danke ich Lars Beha (Geschäftsführer der beha Group), Niklas Loges (Quality Manager bei BASF) und Günter Feldmeier (Fellow bei TE Connectivity).

Über den Autor

Michael Tiegelkamp, Dipl.-Inform., arbeitet seit 2020 als Berater, Coach und Trainer für Führungskräfte (tie.consult, Heppenheim an der Bergstraße). Zuvor war er über 30 Jahre in Führungsverantwortung globaler Konzerne tätig, zuletzt als CTO mit Verantwortung für die globale Forschung und Entwicklung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind strategische Entscheidungsfindung, Führung in Transformationen, agile Arbeitsweisen. Kontakt: mt@tieconsult.de · www.tieconsult.de

Interessenkonflikt

Der Autor bietet Workshops, Vorträge und Coachings an, die unter anderem auf dem hier beschriebenen Modell aufbauen; der Beitrag verfolgt insofern auch ein wirtschaftliches Interesse. Die referierten Studien stammen von Dritten und wurden nicht im Auftrag des Autors erstellt. Eine Förderung hat dieser Beitrag nicht erhalten.

Literatur

Auswärtiges Amt (2023): *China-Strategie der Bundesregierung*. Berlin, Juli 2023.

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), S. 99–120.

Beenen, A. und Eger, M. (2026): Leadership als stärkster Transformationshebel. Haufe.de, 19. August 2026 (mit Daten der *Mercer Global Talent Trends Studie 2026*).

Boyd, J. R. (2018): *A Discourse on Winning and Losing*. Hrsg. von G. T. Hammond. Maxwell AFB: Air University Press. (Die Briefings entstanden ab den frühen 1970er Jahren; Boyd hat zu Lebzeiten kein Buch veröffentlicht.)

Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D. und Mensmann, M. (2017): *Teaching Personal Initiative Beats Traditional Training in Boosting Small Business in West Africa*. Science 357(6357), S. 1287–1290.

Casselman, B. (2016): *The Legend of Abraham Wald*. AMS Feature Column, Juni 2016.

Chairasmisak, Korsak (2010): *Oriental CEO: Leadership and Management Skill*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Chairasmisak, Korsak (2003): *The Asian CEO in Action*, Bangkok: Post Books und DMG Books.

Eisenhardt, K. M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal* 32(3), S. 543–576.

Elster, J. (1979): *Ulysses and the Sirens. Studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frese, M., Garst, H. und Fay, D. (2007): Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology* 92(4), S. 1084–1102.

Gigerenzer, G., Todd, P. M. und die ABC Research Group (1999): *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press.

Golder, P. N. und Tellis, G. J. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research* 30(2), S. 158–170.

Goodhart, C. A. E. (1975): *Problems of Monetary Management: The U.K. Experience*. In: Papers in Monetary Economics, Bd. I. Sydney: Reserve Bank of Australia. (Vortrag auf der Konferenz der Reserve Bank im Juli 1975; der Sammelband selbst trägt das Jahr 1976. Leichter zugänglich ist der Nachdruck in Goodhart, C. A. E. (1984): *Monetary Theory and Practice. The UK Experience*. London: Macmillan, S. 91–121. Die bekannte Kurzfassung — eine Kennzahl, die zum Ziel wird, taugt nicht mehr als Kennzahl — stammt nicht von Goodhart selbst, sondern von Strathern 1997.)

Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE. (2. Aufl. 2001)

Hofstede, G., Hofstede, G. J. und Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. Aufl. New York: McGraw-Hill.

Inglehart, R. und Welzel, C. (2005): *Modernization, Cultural Change, and Democracy*. *The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press. (Hier wurde die Kulturkarte in ihrer heutigen Form eingeführt. Aktuelle Fassung: „The Inglehart-Welzel World Cultural Map — World Values Survey 7 (2023)", World Values Survey Association, worldvaluessurvey.org.)

Kissinger, H. (2011): *On China*. New York: Penguin Press. (Gegenüberstellung von Schach und Weiqi in Kapitel 1, „The Singularity of China", im Abschnitt „Chinese Realpolitik and Sun Tzu's Art of War", ab S. 22.)

Klein, G. (1998): *Sources of Power. How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.

Knight, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.

Korea Herald (2014): *Game of Go makes great businesspeople*, veröffentlicht auf www.koreaherald.com am 8. Dezember 2014

Laker, B., Pereira, V., Budhwar, P. und Malik, A. (2022): The Surprising Impact of Meeting-Free Days. *MIT Sloan Management Review*, Januar 2022.

Lasker, E. (1934): *Go and Go-moku. The Oriental Board Games*. New York: Knopf. (2. Aufl. 1960. Verfasser ist Edward Lasker, nicht der Schachweltmeister Emanuel Lasker.)

Luce, R. D. und Raiffa, H. (1957): *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*. New York: Wiley.

Miura, Yasuyuki (1995): *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*, Tokio: Ishi Press. Neuauflage Kiseido 1998

Malik, F. (2006): *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Neuausgabe. Frankfurt am Main: Campus. (Erstausgabe 2000 bei der Deutschen Verlags-Anstalt, Stuttgart.)

McKinsey & Company (2021): *The Science behind Successful Organizational Transformations*, 7. Dezember 2021 (Befragung 2021: n = 1.034; frühere Wellen 2010, 2014/15, 2016/17).

Merath, S. (2024): *Die Schwarzgurt-Unternehmer. Das letzte Geheimnis der leichten, menschlichen und wirksamen Unternehmensführung*. Offenbach: GABAL.

Mercer (2026a): *Global Talent Trends 2026*. 11. Ausgabe. Befragung von rund 12.000 Führungskräften, Personalverantwortlichen, Investoren und Beschäftigten, September/Oktober 2025.

Mercer (2026b): *Investors Say Companies Combining Human and AI Capabilities Gain a Competitive Advantage, According to Mercer's Global Talent Trends 2026 Report*. Pressemitteilung, Februar 2026.

von Neumann, J. und Morgenstern, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Osinga, F. P. B. (2007): *Science, Strategy and War. The Strategic Theory of John Boyd*. Abingdon: Routledge.

Parker, S. K., Wang, Y. und Liao, J. (2019): When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6, S. 221–248.

Patt, A. und Zeckhauser, R. (2000): Action Bias and Environmental Decisions. *Journal of Risk and Uncertainty* 21(1), S. 45–72.

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. und Frese, M. (2009): Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3), S. 761–787.

Reed, J. S. (1990): Citicorp Faces the World. An Interview with John Reed. Interview von N. Tichy und R. Charan. *Harvard Business Review* 68(6), November/Dezember 1990, Nachdruck-Nr. 90606.

Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review* 26(2), S. 243–263.

Sarasvathy, S. D. (2008): *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.

Schelling, T. C. (1960): *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Silver, D. et al. (2016): Mastering the Game of Go with Deep Neural Networks and Tree Search. *Nature* 529, S. 484–489.

Simon, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics* 69(1), S. 99–118.

Snowden, D. J. und Boone, M. E. (2007): A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007.

Strathern, M. (1997): „Improving Ratings": Audit in the British University System. *European Review* 5(3), S. 305–321.

Tornau, K. und Frese, M. (2013): Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities. *Applied Psychology* 62(1), S. 44–96.

Vroom, V. H. und Yetton, P. W. (1973): *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wald, A. (1943): *A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors*. Statistical Research Group, Columbia University. Neudruck: Center for Naval Analyses, CRC 432, 1980.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5(2), S. 171–180.

Wilcox, Bruce and Sue (1996): *EZ Go – Oriental Strategy in a Nutshell*, Ki Press Riverside, CA.