

Das Sente-Modell und die großen Entscheidungslogiken



Wie sich fünf Prinzipien zu OODA, Cynefin, Effectuation & Co. verhalten – und was sie unterscheidet.

Michael Tiegelkamp, August 2026, tieconsult.de

Kurzfassung: Mein erster Vergleich stellte das Sente-Modell neben Analyse-Modelle wie Porter oder Barney. Diesmal stelle ich mein Modell – im folgenden kurz „Sente“ genannt – neben andere Entscheidungslogiken – Modelle, die wie Sente die Frage beantworten wollen: Was tue ich als Nächstes?

Das Ergebnis vorweg: Der engste Verwandte ist Boyds OODA-Schleife. Die größten Unterschiede liegen in zwei Dingen, die fast kein anderes Modell benennt – Koexistenz und bewusstes Aufgeben.

Was eine Entscheidungslogik ausmacht

Der vorige Beitrag verglich das Sente-Modell mit den großen Strategie- und Führungsmodellen und kam zu dem Schluss: Sie analysieren einen Zustand, treffen aber keine Entscheidung. Damit stellt sich die nächste Frage von selbst: Wenn das Sente-Modell eine Entscheidungslogik ist – wie steht es dann neben anderen, bereits bekannten Entscheidungslogiken?

Als „Entscheidungslogik“ zählt für mich, was den Schritt von der Lage-Analyse zur Handlung wirklich adressiert: Wie komme ich unter *Unsicherheit*, unter *Zeitdruck* und mit *unvollständiger Information* zum nächsten Zug?

Reine Analyse-Modelle (wie Porters 5 Kräfte, 2x2-SWOT-Matrix, BCG-Matrix) fallen damit heraus – sie liefern keine Handlungsempfehlung, sondern beschreiben als Momentaufnahme, *wo* man steht und *ob* das Feld lohnt, aber nicht, welchen Zug man als nächstes machen sollte.

Ebenso reine Priorisierungshilfen wie die Eisenhower-Matrix, die zwar nützlich ist, aber nur einen kleinen Teil der Dimensionen ordnet, lasse ich hier unberücksichtigt.

Übrig bleibt eine überschaubare Zahl ernsthafter Kandidaten aus Kognitionswissenschaft, Entscheidungstheorie, Militärstrategie und Entrepreneurship.

Die Kandidaten im Überblick

Ordnet man sie nach ihrer inneren Logik, bilden sich aus meiner Sicht folgende fünf Familien.

- **Entscheidungszyklen.** Die OODA-Schleife von John Boyd (Observe – Orient – Decide – Act) und der PDCA-Zyklus von Deming (Plan – Do – Check – Act). Beide sehen Entscheiden als fortlaufende Schleife, nicht als Einzelakt – genau wie Sente.
- **Situatives Sense-making.** Das Cynefin-Modell von Dave Snowden sortiert Lagen in Domänen (clear – complicated – complex – chaotic) und leitet daraus ab, *wie* zu entscheiden ist.
- **Naturalistisch-heuristische Modelle.** Gary Kleins Recognition-Primed Decision, Herbert Simons begrenzte Rationalität, Gerd Gigerenzers einfache Heuristiken und Daniel Kahnemans System 1 / System 2 – sie beschreiben, wie Menschen unter Druck tatsächlich entscheiden.
- **Normativ-optimierende Modelle.** Die klassische rationale Entscheidungsanalyse (Erwartungsnutzen, Rational Choice) und ihre praktische Form bei Kepner-Tregoe: Optionen auflisten, bewerten, das Optimum wählen.
- **Unternehmerische Logik.** Saras Sarasvathys Effectuation – aus den vorhandenen Mitteln heraus entscheiden statt aus einem festen Ziel.

Dazu kommt, auf einer anderen Dimensions-Achse, das **Vroom-Yetton-Modell**: Es regelt nicht, *was* entschieden wird, sondern *wer* mitentscheidet. Es taucht am Ende meines Vergleichs noch einmal auf.

Der Vergleich auf einen Blick

Die folgende Übersicht stellt das Sente-Modell sechs prägnanten Entscheidungslogiken gegenüber – nach Kernfrage, Grundlogik, dem Umgang mit Gegenspielern und dem jeweils größten blinden Fleck.

Modell	Kernfrage	Grundlogik	Interaktiv?	Blinder Fleck
Sente-Modell	Was ist der nächste Zug – und was lasse ich?	Fünf strategische Hebel, Anspruch erfüllend, zyklisch	Ja – positional	Nicht empirisch geprüft
OODA (Boyd)	Wie handle ich klüger als der Gegner?	Zyklus, Tempo („inside the loop“)	Ja – gegnerisch	Reiner Prozess, keine Inhalte
Cynefin (Snowden)	In welcher Art Lage bin ich?	Typologie der Situationen	Nein	Nennt Domäne, nicht den Zug
Recognition-Primed (Klein)	Wie entscheiden Erfahrene unter Druck?	Mustererkennung (deskriptiv)	Nein	Beschreibt, schreibt nicht vor
Rationale Analyse	Welche Option maximiert den Nutzen?	Optionen bewerten, optimieren	Nein	Braucht stabile Info & Zeit
Effectuation (Sarasvathy)	Was mache ich aus meinen Mitteln?	Mittel-basiert, leistbarer Verlust	Teilweise	Blendet Wettbewerb aus
Fast-and-frugal (Gigerenzer)	Welche einfache Regel trägt hier?	Wenige robuste Heuristiken	Nein	Meist Einzelregeln

Der engste Verwandte: die OODA-Schleife

Keine andere Logik kommt dem Sente-Modell so nahe wie **John Boyds** OODA-Schleife. Beide begreifen Entscheiden als Kreislauf, beide sind für den Ernstfall gedacht, und beide sind *interaktiv*: Der Gegner zieht mit. Boyds „Orient“ – das Deuten der Lage vor jeder Entscheidung – entspricht fast eins zu eins dem „Lage lesen“ des Sente-Modells; Boyd hielt diese Phase für die wichtigste der vier.

Der Unterschied liegt im Schwerpunkt. OODA denkt vom *Tempo* her: Wer seine Schleife schneller durchläuft als der Gegner, „kommt in dessen Schleife hinein“ und bringt ihn aus dem Takt. Das Sente-Modell setzt bewusst einen Kontrapunkt: *Schnell sind alle. Klug entscheiden wenige*. Fairerweise ist Boyds tiefere Aussage nicht bloß „schneller“, sondern „besser orientiert“ – doch im Verständnis dominiert das Tempo, und genau dagegen positioniert sich Sente.

Zwei weitere Unterschiede sind entscheidend. Erstens ist OODA reiner *Prozess* – die Schleife sagt, *wie* man iteriert, aber nicht, *worauf* man schaut. Sente liefert mit seinen fünf Prinzipien den *inhaltlichen* Teil, den OODA offenlässt. Zweitens ist OODA im Kern ein Kampfmodell; Koexistenz kommt darin nicht vor. Sente macht aus „nicht jeden Kampf führen“ eine eigene Entscheidung.

Cynefin: erst die Lage typisieren

Snowdens Cynefin-Modell beantwortet eine Frage, die Sente überspringt: In welcher *Art* von Lage stecke ich? Ist sie klar (dann: wahrnehmen – einordnen – reagieren), kompliziert (Experten analysieren lassen), komplex (erst tasten, dann deuten) oder chaotisch (erst handeln, um Stabilität zu schaffen)? Cynefin entscheidet also, *wie* entschieden wird.

Das ergänzt Sente eher, als dass es mit ihm konkurriert: Cynefin liest das Gelände, Sente wählt den Zug. Der Unterschied ist trotzdem grundlegend. Cynefin ist eine domänenneutrale Sortierhilfe ohne strategischen Inhalt und ohne Gegenspieler – es kennt keine Position, keinen Einfluss, kein Timing im strategischen Sinn. Sente bringt genau diese inhaltlichen Hebel mit, sagt aber nicht, wann eine Lage komplex und wann sie chaotisch ist.

Wer also beides nutzt, gewinnt: die Diagnose von Cynefin, die Hebel von Sente.

Klein, Simon, Gigerenzer: die wissenschaftliche Verwandtschaft

Drei Modelle erklären nicht, wie man *entscheiden soll*, sondern wie gute Entscheider unter Unsicherheit *tatsächlich* vorgehen – und sie stützen das Sente-Modell, statt ihm zu widersprechen.

Gary Kleins Recognition-Primed Decision zeigt: Erfahrene vergleichen keine Optionen, sie erkennen ein Muster und handeln. **Herbert Simons** begrenzte Rationalität liefert die Begründung – niemand kann optimieren, man entscheidet nach dem Anspruchsniveau („satisficing“): Man nimmt die erste tragfähige Lösung. **Gerd Gigerenzer**s Forschung zeigt mit einfachen Heuristiken (u. a. Fast-and-Frugal Trees – extrem vereinfachte, binäre Entscheidungsbäume) schließlich, dass wenige robuste Faustregeln komplexe Modelle schlagen, sobald die Umgebung wirklich unsicher wird.

Das Sente-Modell gehört genau in diese Familie: Es ist eine kleine, robuste Regelmenge – fünf Hebel statt fünfzig Variablen – und das Spielbrett ist der Ort, an dem die Mustererkennung entsteht, die Klein beschreibt.

Der Unterschied ist fein, aber wichtig: Gigerenzers Heuristiken sind meist *Einzelregeln* für eng umrissene Aufgaben. Sente ist ein kleines *Portfolio* strategischer Hebel für die offene Führungslage. Es erbt daher die wissenschaftliche Berechtigung dieser Familie, ohne selbst schon empirisch geprüft zu sein.

Die rationale Entscheidungsanalyse als Gegenpol

Am anderen Ende steht die klassische Entscheidungsanalyse: alle Optionen auflisten, mit Wahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten versehen und den erwarteten Nutzen maximieren. In ihrer praktischen Form – etwa bei **Kepner-Tregoe** – ist sie ein sauberes, nachvollziehbares Verfahren.

Der Gegensatz zu Sente ist scharf, aber kein Widerspruch, sondern eine Frage des *Regimes*. Die rationale Analyse braucht stabile Informationen, abgrenzbare Optionen und Zeit – Bedingungen von *Risiko*. Sente ist für *Unsicherheit* gebaut, wo genau diese Bedingungen fehlen. Wo man rechnen kann, sollte man rechnen; wo man es nicht kann, verschafft das Aufzählen von Scheinoptionen nur trügerische Sicherheit. Beide haben ihren Ort – man muss nur wissen, in welchem Regime man sich befindet.

Effectuation: die unternehmerische Verwandte

Sarasvathys Effectuation ist Sente überraschend ähnlich – und doch an einer Stelle diametral entgegengesetzt. Ähnlich ist die Grundhaltung: nicht aus einem fixen Ziel heraus planen und prognostizieren (das nennt Sarasvathy „Causation“), sondern aus den vorhandenen Mitteln den nächsten sinnvollen Schritt machen, mit leistbarem Verlust, unter Nutzung von Überraschungen und in der Haltung, die Zukunft zu gestalten statt sie vorherzusagen. Das teilt Sente – besonders in „flexibel bleiben“ und „das richtige Timing“.

Der Unterschied sitzt im Kern des Wortes *Sente*, das die Initiative gegenüber einem Gegenspieler meint. Effectuation blendet den Wettbewerb bewusst aus: Ihr „Crazy-Quilt“-Prinzip setzt auf Partnerschaften statt Konkurrenten und hält Wettbewerbsanalysen für wenig wertvoll. Sente hingegen ist positional – der andere Spieler ist immer präsent, und jeder Zug verändert dessen Möglichkeiten.

Verkürzt heißt das: Effectuation baut die Decke aus vielen Fäden – Sente liest das Spielfeld, den Gegenüber eingeschlossen. In kooperativen Gründungssituationen ist Effectuation überlegen, im umkämpften Feld das positionale Denken von Sente.

Vroom-Yetton: eine andere Dimension

Das **Vroom-Yetton**-Modell schließlich vergleicht sich nur scheinbar mit Sente. Es beantwortet eine ganz andere Frage: Wie viel Beteiligung braucht diese Entscheidung – entscheide ich allein, hole ich Rat ein, oder entscheidet die Gruppe? Das berührt Sentes Prinzip „Führen mit Einfluss“, liegt aber auf einer anderen Achse: *Governance* statt Inhalt.

Die beiden Modelle widersprechen sich nicht, sie ergänzen sich: Sente sagt, *welcher* Zug zählt, Vroom-Yetton, *wer* ihn trifft.

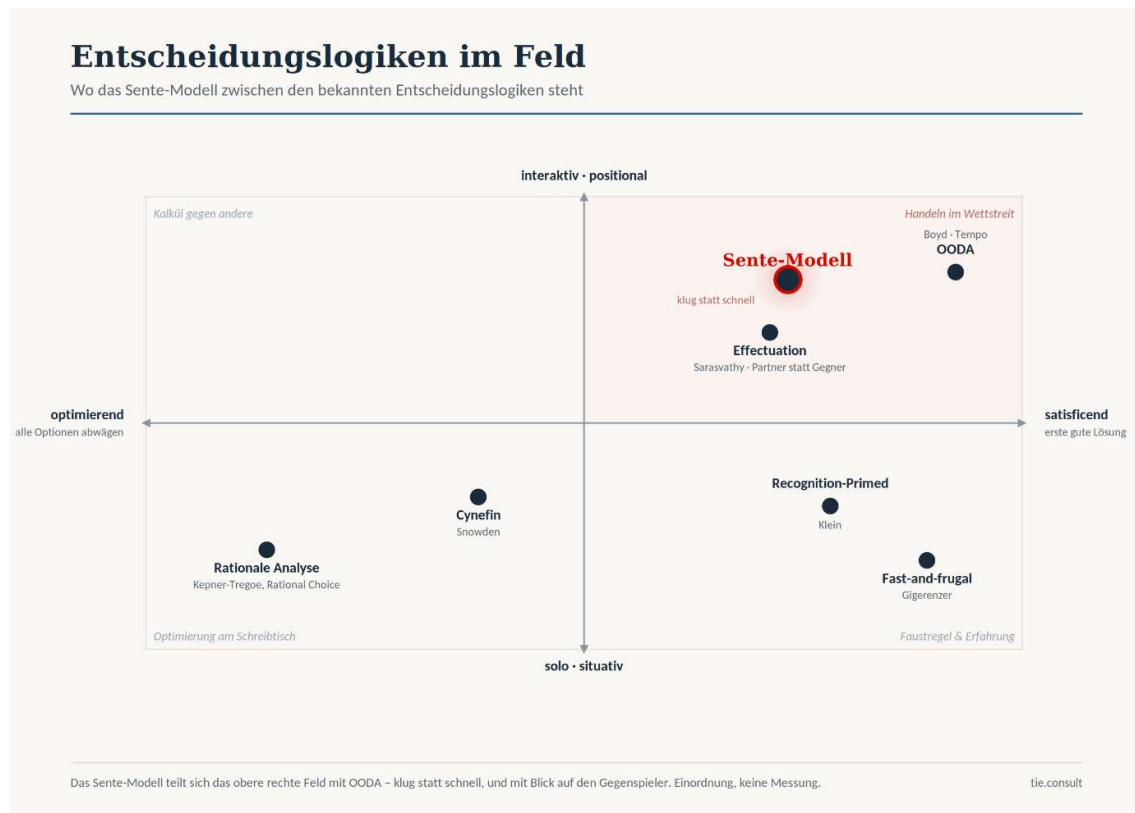
Bewertung: wo Sente steht

Legt man die Logiken nebeneinander, tritt das Unterscheidende des Sente-Modells klar hervor. Die meisten Entscheidungslogiken sind entweder **Prozess** (OODA, PDCA, rationale Analyse, Vroom-Yetton), **Beschreibung der Kognition** (Klein, Simon, Kahneman) oder **Typologie** (Cynefin). Sente ist etwas Selteneres: ein kleines Set **inhaltlicher strategischer Hebel**, gewonnen aus einem gegnerischen Spiel. Es sagt nicht nur, *wie* man iteriert, sondern *worauf* man schaut.

Daraus ergeben sich drei Alleinstellungen. Erstens die **Koexistenz**: Kaum ein Entscheidungsmodell benennt, dass man nicht jeden Kampf führen muss – Sente macht daraus eine eigene Option. Zweitens das **bewusste Aufgeben**: Fast alle Modelle wählen, was man *tut*; Sente stellt gleichberechtigt die Frage, was man *lässt*. (Effectuations „leistbarer Verlust“ ist verwandt, meint aber Risikobegrenzung, nicht das Opfern einer Position.) Drittens die **Trainierbarkeit** über das Brett – wofür Klein und Gigerenzer die Begründung liefern.

Die meisten Entscheidungslogiken sagen, wie man den nächsten Zug macht. Das Sente-Modell sagt zusätzlich, worauf man inhaltlich schaut – und was man stehen lässt.

Folgende Grafik stellt das Ergebnis des Vergleichs der Entscheidungsmodelle dar – dabei liegt das Sente-Modell ebenso wie OODA und Effectuation im Quadranten „Handeln im Wettstreit“ mit den Ausprägungen „interaktiv-positional“ und „satisficend“.



Welche Logik wofür? Ein Wegweiser für die Praxis

Ein Modell ist nur so gut wie die Situation, in der man es einsetzt. Die folgende Übersicht ordnet jedem typischen Anwendungsfeld die Logik zu, die dort am besten trägt – und macht sichtbar, wo das Sente-Modell führt und wo es bewusst zurücktritt.

Anwendungsfeld	Am besten geeignet	Rolle des Sente-Modells
Strategische Positionierung im Wettbewerb	Sente-Modell (Kern); Analyse-Modelle zur Diagnose	Kernrevier – Position, Einfluss, Timing und Koexistenz gegen reale Gegenspieler
Operative Schnellentscheidung unter Druck	OODA · Recognition-Primed · Fast-and-frugal	Bewusst nicht führend; liefert höchstens die vortrainierten Muster
Innovation und Gründung auf unerschlossenem Terrain	Effectuation	Ergänzt „flexibel bleiben“ und Timing; die Grundlogik stellt Effectuation
Unübersichtliche oder chaotische Lage ohne klares Muster	Cynefin (Diagnose), dann der passende Ansatz	Wählt den Zug, sobald Cynefin die Domäne geklärt hat
Strukturierte Einzelentscheidung mit konkreten Daten und Zeit	Rationale Analyse · Kepner-Tregoe	Unterkomplex – hier schlägt Rechnen die Faustregel
Beteiligungs- und Governance-Entscheidung	Vroom-Yetton	Andere Achse – Sente klärt das Was, Vroom-Yetton das Wer

Strategische Positionierung im Wettbewerb. Hier liegt das Kernrevier des Sente-Modells. Wer über Monate und Jahre gegen reale Wettbewerber Einfluss aufbaut, Positionen besetzt und den richtigen Moment sucht, arbeitet genau mit den fünf Prinzipien. Die Analyse-Modelle aus dem ersten Beitrag – Porter, Barney – liefern das Lagebild; Sente wählt daraus den Zug. Keine andere Entscheidungslogik deckt dieses positionale, langfristige Feld so direkt ab.

Operative Schnellentscheidungen unter Druck. Im Sekundentakt – in der Leitstelle, im Handelssaal, im Störfall – zählt Tempo, und hier ist Sente bewusst nicht das Werkzeug: „Klug statt schnell“ wäre ein Nachteil. Führend sind OODA (schneller als der Gegner handeln), Kleins Recognition-Primed Decision (das Muster erkennen und sofort handeln) und Gigerenzers Faustregeln. Sente trägt dennoch bei – allerdings vorher: Das am Spielfeld trainierte Mustergefühl ist genau das, was erfahrene Entscheider im Ernstfall abrufen.

Innovation und Gründung auf unerschlossenem Terrain. Wo es weder Markt noch Daten gibt, versagt jede Optimierung. Hier führt Effectuation: aus den vorhandenen Mitteln starten, mit leistbarem Verlust, Partner statt Gegner. Sente ergänzt „flexibel bleiben“ und das richtige Timing, stellt aber nicht die Grundlogik – im kooperativen, noch gegnerlosen Raum ist das positionale Denken zweitrangig.

Unübersichtliche oder chaotische Lagen. Wenn schon unklar ist, um welche Art Problem es sich handelt, kommt zuerst Cynefin: Es sagt, ob die Lage kompliziert, komplex oder chaotisch ist – und damit, welche Art zu entscheiden überhaupt taugt. Erst danach greift Sente und wählt im komplexen, umkämpften Feld den konkreten Zug.

Strukturierte Einzelentscheidungen mit Daten und Zeit. Steht eine abgrenzbare Wahl an – Standort, Lieferant, Make-or-Buy – und liegen Zahlen und Zeit vor, schlägt die rationale Entscheidungsanalyse (etwa Kepner-Tregoe) jede Faustregel. Sente wäre hier unterkomplex; wo man sauber rechnen kann, sollte man rechnen.

Beteiligungs- und Governance-Fragen. Wenn nicht der Inhalt, sondern der Modus die Krux ist – entscheide ich allein, berate ich mich, entscheidet das Team? –, liegt die Antwort bei Vroom-Yetton. Es steht auf einer anderen Achse als Sente und ergänzt es: Sente klärt, welcher Zug zählt, Vroom-Yetton, wer ihn trifft.

Zwei Dinge fallen auf. Erstens liegt das eigentliche Können nicht darin, eine Logik zu beherrschen, sondern die Lage zu erkennen und die passende Logik zu wählen – eine Meta-Entscheidung, die Cynefin explizit macht und die auch dem Sente-Denken zugrunde liegt. Zweitens ist der Sweet Spot des Sente-Modells scharf umrissen: dynamische Unsicherheit, ein umkämpftes Feld und ein langer Zeithorizont. Wo es schnell gehen muss oder wo sich sauber rechnen lässt, überlässt es anderen den Vortritt. Genau diese Selbstbegrenzung macht es brauchbar.

Grenzen und Einordnung

Vier Einwände gehören dazu. Erstens ist Sente **nicht empirisch geprüft** – anders als die deskriptiven Befunde von Klein, Simon und Gigerenzer, die auf Studien beruhen. Zweitens fehlt ihm die **situative Diagnose** von Cynefin: Es sagt nicht, wann eine Lage kompliziert und wann sie chaotisch ist. Drittens macht es **Tempo nicht zur Waffe** wie OODA – bewusst, aber eine Lücke, wo Geschwindigkeit tatsächlich entscheidet. Viertens regelt es keine **Entscheidungs-Governance** wie Vroom-Yetton.

Und es bleibt die Gefahr, die für jedes griffige Modell gilt: dass es zum Raster wird, das auf alles zu passen scheint. Der Schutz dagegen ist derselbe wie bisher – der Anspruch bleibt eng.

Sente beansprucht nicht, die anderen Logiken zu ersetzen, sondern eine Lücke zwischen ihnen zu füllen.

Fazit

Das Sente-Modell ist kein Rivale dieser Logiken, sondern liegt zwischen ihnen. **Cynefin** liest das Gelände. **OODA** gibt das Tempo. **Klein, Simon und Gigerenzer** erklären, warum wenige Regeln unter Druck tragen. Die **rationale Analyse** liefert die Tiefe, wo die Lage stabil genug dafür ist. **Effectuation** zeigt, wie man aus Mitteln Neues schafft.

Dazwischen steht Sente mit dem, was die anderen offenlassen: fünf inhaltliche Hebel und eine Haltung für den nächsten Zug im offenen, umkämpften Feld – Position, Einfluss, Timing, Koexistenz, Beweglichkeit. Nicht der schnellste Zug zählt, sondern der klügste.

Mein Sente-Modell ist also eine strategische Entscheidungsheuristik für dynamische Unsicherheit.

Während klassische Entscheidungs-Logiken fragen, welche Option im gegenwärtigen Moment punktuell den höchsten Ertrag oder geringsten Schaden bringt, fragt das Sente-Modell: Welcher Schritt sichert mir für die Zukunft vorteilhaft die Initiative (die „Vorhand“ = Sente), um erfolgreich agieren zu können, statt nur zu reagieren?

*Der nächste Zug entscheidet nicht das Spiel.
Aber er verändert die Lage.*

Literatur

Entscheidungszyklen

- John R. Boyd: *A Discourse on Winning and Losing* (Briefings, u. a. „Patterns of Conflict“, ca. 1976–1996).
- Frans P. B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd*. Routledge, 2007.
- W. Edwards Deming: *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986 (PDCA/Shewhart-Zyklus).

Situatives Sense-making

- David J. Snowden & Mary E. Boone: *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, November 2007.
- C. F. Kurtz & D. J. Snowden: *The new dynamics of strategy*. IBM Systems Journal 42(3), 2003.

Naturalistisch-heuristische Modelle

- Gary A. Klein: *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, 1998.
- Herbert A. Simon: *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quarterly Journal of Economics 69, 1955.
- Gerd Gigerenzer & Peter M. Todd: *Simple Heuristics That Make Us Smart*. Oxford University Press, 1999.
- Gigerenzer & Gaissmaier: *Heuristic Decision Making*. Annual Review of Psychology 62, 2011.
- Daniel Kahneman: *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Normativ-optimierende Modelle

- John von Neumann & Oskar Morgenstern: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, 1944.
- L. J. Savage: *The Foundations of Statistics*. Wiley, 1954.
- Charles H. Kepner & Benjamin B. Tregoe: *The Rational Manager*. McGraw-Hill, 1965.

Unternehmerische Logik

- Saras D. Sarasvathy: *Causation and Effectuation*. Academy of Management Review 26(2), 2001.
- Saras D. Sarasvathy: *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar, 2008.

Beteiligung / Governance

- Victor H. Vroom & Philip W. Yetton: *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vroom & Arthur G. Jago: *The New Leadership*. Prentice Hall, 1988.

Go und Strategie

- Yasuyuki Miura: *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*. Kiseido, 1995.
- Troy Anderson: *The Way of Go*. Free Press, 2004.
- David Lai: *Learning from the Stones: A Go Approach to Mastering China's Strategic Concept*, Shi. U.S. Army War College, 2004.
- Viktor Bachmetjew, Timur Sankin: *Go Game – The Art of Strategy. How to make decisions and manage in conditions of chaos*. Eksmo, 2025
- Weiterführende Blog-Beiträge auf www.tieconsult.de, wie: „Klassische Denkmodelle und die Frage danach“, „Kulturbrücken zwischen Ost und West“ sowie „Spielerische Praxis statt trockener Theorie“.