

Klassische Denkmodelle und die Frage danach



Was die großen Strategie- und Führungsmodelle leisten – und welche Lücke das Sente-Modell schließt.

Michael Tiegelkamp, August 2026, tieconsult.de

Kurzfassung: Die etablierten Denkmodelle für Strategie und Führung beantworten jeweils eine Frage – wo wir stehen, womit wir gewinnen, wofür wir antreten. Keines beantwortet die Frage, die am Montagmorgen tatsächlich auf dem Tisch liegt: Was tue ich als Nächstes, und was lasse ich?

Dieser Beitrag ordnet zehn weltbekannte und einflussreiche Modelle ein, benennt ihre Stärken und ihre Grenzen und zeigt, wo mein vom strategischen Go-Spiel inspiriertes „Sente-Modell“ ansetzt: nicht als „elftes“ Modell, sondern als Entscheidungsebene zwischen den Modellen und der Handlung: Erst analysieren, dann entscheiden – dann handeln.

Die Ausgangslage: zehn Landkarten

Es gibt nicht das eine Denkmodell für strategische Führung, sondern eine Handvoll Platzhirsche, die Management-Ausbildung und Praxis prägen – meist säuberlich getrennt in „Strategie“ und „Führung“. Die meisten erfahrenen Führungskräfte tragen drei oder vier davon mit sich herum, oft ohne sie noch bewusst zu benennen.

Ich habe die einflussreichsten nebeneinandergelegt und bei jedem dieselben zwei Fragen gestellt: Was leistet es wirklich – und wo hört seine Reichweite auf? Das Ergebnis ist keine Abrechnung mit den Klassikern. Es sind hervorragende Landkarten. Nur führen Landkarten niemanden über das Feld.

Teil 1: Fünf Denkmodelle für Strategie

Wettbewerbsstrategie – Michael E. Porter (1980)

Porter verschiebt den Blick von der Innenschau des Unternehmens auf die **Struktur der Branche**. Fünf Kräfte formen jedes Wettbewerbsumfeld: die Rivalität unter bestehenden Anbietern, die Bedrohung durch neue Anbieter und durch Substitute sowie die Verhandlungsmacht von Kunden und Lieferanten. Je stärker diese Kräfte, desto stärker der Druck auf die Renditen. Wer gewinnen will, positioniert sich bewusst – als Kostenführer, Differenzierer oder Nischenspieler. Porters berühmte Warnung gilt dem Unentschiedenen: Wer sich nicht festlegt, sitzt „zwischen den Stühlen“ und verdient unterdurchschnittlich.

Was es beantwortet: Wo stehen wir – und ist dieses Feld überhaupt attraktiv?

Wo es an Grenzen stößt: Das Modell ist eine ausgezeichnete Momentaufnahme, aber schwach in der Dynamik. Kooperation kommt kaum vor – und ebenso wenig jene Partner, deren Angebot das

eigene erst wertvoll macht: Apps für ein Smartphone, Ladesäulen für Elektroautos, Werkstätten für eine Maschine. Spätere Autoren haben diese ergänzenden Anbieter als „sechste Kraft“ nachgetragen. Auch die strikte Entweder-oder-Logik der generischen Strategien gilt heute als zu starr.

Ressourcen- und Fähigkeiten-Orientierung – Jay B. Barney (1991)

Die Gegenthese ließ nicht lange auf sich warten: Wettbewerbsvorteile entstehen nicht aus der Branchenstruktur, sondern aus dem, was ein Unternehmen besser kann als andere. Entscheidend sind Ressourcen, die wertvoll, selten und schwer imitierbar sind – und die das Unternehmen organisatorisch auch auszuschöpfen vermag.

Die Entstehungsgeschichte lohnt einen Blick, weil sie meist verkürzt erzählt wird. Den Begriff „resource-based view“ prägte **Birger Wernerfelt 1984**; gedanklicher Vorläufer ist **Edith Penrose (1959)**. Barneys vielzitiert Aufsatz von 1991 formulierte die Kriterien als **VRIN** – wertvoll, selten, nicht imitierbar, nicht substituierbar. Das heute gebräuchliche **VRIO**, das die Nicht-Substituierbarkeit durch die organisatorische Verwertung ersetzt, kam erst später hinzu. Beide Kürzel meinen also nicht dasselbe.

Was es beantwortet: *Womit* gewinnen wir – und trägt diese Fähigkeit noch?

Wo es an Grenzen stößt: Der Ansatz gilt als schwer prüfbar, weil sich erst im Rückblick zeigt, was wirklich „wertvoll“ war. Metaanalytisch erklären strategische Ressourcen einen realen, aber begrenzten Teil der Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen.

Blue-Ocean-Strategie – W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005)

Statt im gesättigten „roten Ozean“ um Marktanteile zu kämpfen, sollen Unternehmen neue Markträume schaffen, in denen Wettbewerb zunächst keine Rolle spielt. Der Hebel heißt Wertinnovation: höherer Kundennutzen *und* niedrigere Kosten zugleich, erreicht durch das Aufbrechen der Branchenlogik – Eliminieren, Reduzieren, Steigern, Kreieren.

Die empirische Grundlage ist beachtlich und wird oft ungenau wiedergegeben: Ausgewertet wurden 150 strategische Züge aus 30 Branchen über einen Zeitraum von mehr als hundert Jahren.

Was es beantwortet: *Wohin* weichen wir aus, statt uns aufzureiben?

Wo es an Grenzen stößt: Die Fallauswahl erfolgte weitgehend rückblickend anhand erfolgreicher Beispiele. Wie ein blauer Ozean *vorher* zu erkennen ist, bleibt die schwierigere Frage.

Balanced Scorecard – Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996)

Aus einer Studie des Nolan Norton Institute von 1990 hervorgegangen, übersetzt die Balanced Scorecard Strategie in wenige Ziele, Kennzahlen und Initiativen aus vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Ihr Verdienst ist die Ursache-Wirkungs-Logik – sie macht Strategie steuerbar und Fortschritt sichtbar.

Was es beantwortet: *Ob* wir vorankommen.

Wo es an Grenzen stößt: Die unterstellten Ursache-Wirkungs-Ketten sind selten empirisch belegt. In der Praxis verkommt die Scorecard oft zum Kennzahlen-„Friedhof“ – sie misst dann eher Aktivitäten statt Wirkung.

Strategie des Konflikts – Thomas C. Schelling (1960)

Schellings Einsicht wird von Führungskräften vermutlich am meisten unterschätzt: Strategische Situationen sind *Interaktionen*, keine isolierten Entscheidungen. Konflikte sind meist keine Nullsummenspiele, sondern Koordinationsprobleme. Seine Werkzeuge – Fokalfpunkte als natürliche Einigungspunkte, glaubwürdige Selbstbindung sowie Drohungen und Versprechen, die nur wirken, wenn man sie ihm abnimmt – erklären, warum die freiwillige Beschränkung der eigenen Optionen Macht erzeugen kann.

Die Spieltheorie selbst geht auf von Neumann und Morgenstern (1944) zurück. Schellings Leistung war es, sie für Strategie und Konfliktverhalten nutzbar zu machen – wofür er 2005 den Wirtschaftsnobelpreis erhielt.

Was es beantwortet: *Mit wem* haben wir es zu tun – und wie wirken unsere Züge auf ihn?

Wo es an Grenzen stößt: Die Werkzeuge sind scharf, aber voraussetzungsreich. Sie unterstellen, dass Menschen rational kalkulieren und Signale richtig lesen – im Unternehmensalltag ist beides nicht selbstverständlich. Und Schelling erklärt vor allem, *wie* Züge wirken; welchen man wählen sollte, sagt auch er nicht.

Teil 2: Fünf Denkmodelle für Führung

Transformationale Führung – James MacGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1985)

Wirksame Führung wirkt über Sinn, Werte und Vorbild – nicht über Lohn gegen Leistung. Burns führte die Unterscheidung von transaktionaler und transformationaler Führung ein; Bass machte sie messbar und empirisch anschlussfähig. Ziel ist eine Verschiebung der Motivation: Menschen arbeiten aus Überzeugung, nicht aus Kalkül.

Was es beantwortet: *Wodurch* folgen uns Menschen?

Wo es an Grenzen stößt: Es ist das empirisch am besten gestützte der fünf Führungsmodelle, kämpft aber mit unscharfen Konstruktgrenzen und der Nähe zu bloßer Sympathiewirkung.

Situative Führung – Paul Hersey & Ken Blanchard (1969)

Es gibt keinen einzig richtigen Stil: Führung passt sich dem Reifegrad des Mitarbeiters an – von anleitend bis delegierend. Die Popularität des Modells ist enorm, seine Alltagslogik unmittelbar einleuchtend.

Was es beantwortet: *Wie viel* Führung braucht dieser Mensch bei dieser Aufgabe – gerade jetzt?

Wo es an Grenzen stößt: In der Forschung gilt die situative Führung als *fundamentales Paradox*: intuitiv überzeugend und in der Praxis weit verbreitet, aber empirisch bemerkenswert schwach belegt. Kritisiert werden unscharfe Kernbegriffe, Widersprüche zwischen den Modellversionen und die fragliche Güte der zugehörigen Messinstrumente. Wer damit arbeitet, sollte es als nützliche Faustregel behandeln, nicht als geprüfte Theorie.

Systemisches Denken und lernende Organisation – Peter M. Senge (1990)

Organisationen sind komplexe Systeme mit Rückkopplungen, die gut gemeinte Eingriffe verstärken oder verkehren. Fünf Disziplinen tragen die lernende Organisation: persönliche Meisterschaft, mentale Modelle, gemeinsame Vision, Teamlernen und – als integrierende fünfte – systemisches Denken. Führung heißt hier, Rahmen für Lernen zu schaffen, statt Ziele vorzugeben; Strategie entsteht aus Feedbackschleifen, nicht aus einmaligen Plänen.

Was es beantwortet: *Warum* das System zurückschlägt.

Wo es an Grenzen stößt: Reich an Einsicht, arm an Handlungsanweisung. Was genau für Entscheidungen „am Montagmorgen“ zu tun ist, sagt auch Senge nicht.

Das Innovator-Dilemma – Clayton M. Christensen (1997)

Etablierte Unternehmen scheitern nicht an schlechter Führung, sondern an guter: Wer konsequent auf seine besten Kunden hört und das laufende Geschäft optimiert, übersieht disruptive Angebote, die am unteren Marktrand entstehen und sich rasch nach oben arbeiten. Christensens Empfehlung: getrennte Einheiten schaffen und Unsicherheit aktiv nutzen.

Was es beantwortet: *Woran* scheitern Erfolgreiche – und warum trifft es ausgerechnet die Guten?

Wo es an Grenzen stößt: Die Theorie ist prominent und umstritten. Empirische Prüfungen attestieren ihr begrenzte Vorhersagekraft; eine breit rezipierte Kritik von 2014 warf ihr selektive Fallauswahl und zirkuläre Logik vor. Die Gegenseite hält dem entgegen, dass hier Theoriebildung und Theorieprüfung verwechselt würden. Als *Beschreibung eines Musters* bleibt sie wertvoll – als Prognosewerkzeug ist sie mit Vorsicht zu gebrauchen.

Beginne mit dem Warum – Simon Sinek (2009)

Menschen folgen nicht dem *Was*, sondern dem *Warum*. Der „Golden Circle“ ordnet Kommunikation von innen nach außen: erst der Sinn, dann die Prinzipien, zuletzt das Produkt. Als Kommunikations- und Positionierungsheuristik ist das wirksam und hat die Führungssprache nachhaltig geprägt.

Was es beantwortet: *Wofür* treten wir an – und warum sollte das jemanden bewegen?

Wo es an Grenzen stößt: Sinek ist unter den zehn der am wenigsten wissenschaftlich fundierte Beitrag; die begleitenden neurobiologischen Erklärungen gelten als stark vereinfacht. Das mindert seinen praktischen Nutzen nicht – aber es ordnet ihn ein.

Zwischenbilanz: Was alle zehn gemeinsam haben

Legt man die Modelle nebeneinander, tritt eine Gemeinsamkeit hervor, die keines von ihnen als Schwäche ausweist – weil sie keine ist. Sie alle beantworten eine Frage **über einen Zustand**: Wie attraktiv ist unsere Branche? Was können wir besser als andere? Wo steht dieser Mitarbeiter gerade? Welche Struktur erzeugt unser wiederkehrendes Problem?

Das ist wertvoll, und es ist präzise. Aber es ist Analyse.

Henry Mintzberg hat diesen Punkt 1994 so scharf formuliert, dass er bis heute steht:

Planung sei Analyse, Strategie dagegen Synthese – weshalb „strategische Planung“ ein Widerspruch in sich sei. Analyse zerlegt eine Lage in ihre Bestandteile. Handeln setzt sie wieder zusammen – unter Zeitdruck und mit unvollständiger Information. Zwischen beidem klafft eine Lücke, die kein Analyserahmen schließen kann, weil er dafür nicht gebaut ist.

Im Alltag kommt eine zweite Schwierigkeit hinzu, die selten ausgesprochen wird: Keine Führungskraft kann zehn Modelle gleichzeitig anwenden. **Vor jeder Analyse steht die Entscheidung, welches Analyse-Modell jetzt das richtige ist.** Diese Vorentscheidung nimmt einem niemand ab – und genau für sie bietet keines der zehn genannten Modelle eine Anleitung.

*Die etablierten Modelle beantworten Fragen.
Sie sagen nur nicht, welche Frage als nächstes dran ist.*

Teil 3: Das Sente-Modell: eine Entscheidungslogik

Genau an dieser Stelle setzt das Sente-Modell an. Sein Name stammt aus dem Go: **Sente** bezeichnet die „Vorhand“ – den Zug, der den anderen zur Antwort zwingt. Wer Sente hat, bestimmt, was als Nächstes geschieht; wer sie verliert, reagiert nur noch. Das ist keine Metapher für Führung, sondern eine ziemlich genaue Beschreibung von ihr.

Dieses Modell ist bewusst **kein elftes Denkmodell**, das eine elfte Zustandsfrage beantwortet, sondern eine Entscheidungslogik aus fünf Prinzipien, die die Aufmerksamkeit in dem Moment ordnet, in dem gehandelt werden muss:

- **Genau positionieren** – bewusst wählen, wo wir präsent und stark sein wollen. Nicht überall mitspielen, sondern die entscheidenden Positionen sauber besetzen.
- **Führen mit Einfluss statt über Kontrolle** – Rahmen, Kultur und Entscheidungsräume gestalten, statt jedes Detail zu steuern.
- **Das richtige Timing erkennen** – Prioritäten, Sequenzen und bewusste Pausen. Ein Zug zu früh verschenkt Wirkung, ein Zug zu spät ruft Risiken auf den Plan.
- **Durch Koexistenz gewinnen** – nicht jeder Wettbewerber und nicht jede rivalisierende Abteilung muss bekämpft werden. Oft übersteigt das Risiko den Nutzen.
- **Flexibel bleiben** – beenden, was Wichtigeres blockiert, und Ressourcen dorthin verlagern, wo sie wirken.

Fünf Prinzipien, die nicht erklären, was war, sondern zeigen, was jetzt zu tun ist.

Erst entscheiden, dann handeln

Die verbreitete Annahme lautet: Wer nur gründlich genug analysiert, bei dem ergibt sich die Entscheidung von selbst. Das tut sie nicht. Zwischen die Analyse und die Handlung gehört ein eigener Schritt – die Entscheidung, welcher Zug jetzt zählt. Das Sente-Modell macht daraus drei bewusste Schritte:

- 1. Lage lesen – die Analyse.** Wo verdichten sich Chancen, wo entstehen Risiken, welche Konstellation baut sich auf? Hier leisten die etablierten Denkmodelle ihre eigentliche Arbeit: Porter liefert die Branchenstruktur, Barney die eigenen Stärken, Senge die Systemdynamik. Sie zeichnen das Lagebild – den Zustand, aus dem heraus entschieden wird.
- 2. Zug entscheiden.** Welche der fünf Prinzipien sind jetzt wichtige Hebel – Position, Einfluss, Timing, Koexistenz oder Beweglichkeit? Diese Entscheidung benennt den nächsten Zug und, ebenso wichtig, was bewusst liegengelassen oder aufgegeben wird.
- 3. Zug ausführen – die Umsetzung.** Die Entscheidung mündet in Handlung – in einer von drei Formen: das Vorhaben als Nächstes angehen, es bewusst aufgeben oder die Planung anpassen. Für die konkrete Ausarbeitung greift man dann auf die passenden Methoden und Werkzeuge zurück.

Danach beginnt der Zyklus von vorn. Führung wird so zu einem fortlaufenden Lesen der Lage – Zug um Zug, nicht Plan um Plan. Die folgende Übersicht zeigt, welche Analyse-Modelle welche Entscheidung speisen:

Sente-Prinzip	Die Entscheidung, die es auslöst	Modelle, die die Analyse liefern
Genau positionieren	Wo spielen wir – und wo bewusst nicht?	Porter (Branchenstruktur, Eintrittsbarrieren) · Kim/Mauborgne (unbesetzte Felder) · Barney (womit wir dort bestehen)
Führen mit Einfluss	Wie erzeugen wir Wirkung, ohne zu steuern?	Burns/Bass (Sinn und Vorbild) · Senge (Lernrahmen, mentale Modelle) · Sinek (das Warum)
Das richtige Timing	Was jetzt – und was verschieben wir bewusst?	Christensen (wann der unbequeme Zug fällig ist) · Kaplan/Norton (woran wir Fortschritt erkennen)
Durch Koexistenz gewinnen	Kämpfen oder koordinieren?	Schelling (Konflikt als Koordinationsproblem, glaubwürdige Selbstbindung) · Kim/Mauborgne (ausweichen statt kämpfen)
Flexibel bleiben	Woran halten wir fest, was lassen wir los?	Barney/VRIO (was trägt noch?) · Christensen (getrennte Einheiten) · Senge (Denkmuster hinterfragen)

Diese Zuordnungen sind bewusst nicht exklusiv: Mehrere Modelle können dieselbe Entscheidung speisen, und dasselbe Modell hilft bei mehreren Prinzipien. Die folgende Tabelle beschreibt den Gesamtzusammenhang, keine fixen Schubladen.



Die angesprochene Frage „vor jeder Analyse steht die Entscheidung, welche Analyse dran ist“ bleibt dabei erhalten — sie steckt jetzt im Rückführungspeil des Zyklus.

An diesem regelmäßig auszuführenden Zyklus erkennt man auch den wichtigen Zusammenhang zu agilen Arbeitsmethoden, bei der in regelmäßigen Schleifen Ergebnisse bewertet und nächste Ziele auf Basis des erreichten Zustands vereinbart werden.

Warum ein Spiel wie Go? Die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit

Bleibt der naheliegende Einwand: Warum sollte ausgerechnet ein Brettspiel diese Fähigkeit schulen? Die Antwort liefert nicht die Go-Literatur, sondern die Entscheidungsforschung.

Gary Klein untersuchte über Jahrzehnte, wie Feuerwehrleute, Piloten und Militärs unter Zeitdruck entscheiden. Sein Befund widersprach der Lehrbuchvorstellung: Erfahrene Praktiker vergleichen keine Optionen. Sie erkennen ein Muster, spielen im Kopf einen Weg durch und handeln — das von ihm beschriebene *Recognition-Primed Decision*-Modell. In dieser Forschung taucht der Vergleich mit Brettspielmeistern regelmäßig auf: Sie spielen unter Zeitdruck kaum schwächer, weil sie die Stellung nicht durchrechnen, sondern *wiedererkennen*.

Gerd Gigerenzer ergänzt die zweite Hälfte des Arguments: Unter echter Unsicherheit — nicht unter kalkulierbarem Risiko — schlagen einfache, robuste Faustregeln komplexe Modelle regelmäßig. Wenige gute Regeln sind der aufwendigen Optimierung überlegen, sobald die Umgebung unvorhersehbar wird. Das ist der Grund, warum mein Entscheidungsmodell *fünf* Prinzipien hat und nicht fünfzig.

Zusammengenommen erklärt beides, warum fünf Prinzipien und ein Spielfeld ein ernsthaftes Trainingsformat ergeben: Das Spielfeld liefert die Wiederholung, aus der Mustererkennung erst entsteht, und die Prinzipien liefern die knappe Regelmenge, die unter Druck trägt. Dass Go in China, Japan und Korea seit Jahrhunderten genau dafür genutzt wird — zur Schulung strategischen Denkens —, ist vor diesem Hintergrund keine Folklore, sondern eine bemerkenswert frühe Anwendung eines heute belegten Prinzips.

Wo die Analogie endet

Ein Argument ist nur so stark wie die Einwände, die es aushält. Drei sind ernst zu nehmen — und keiner davon lässt sich wegdiskutieren.

Erstens: Go ist ein geschlossenes System. Vollständige Information, feste Regeln, zwei Spieler, ein abzählbares Ergebnis. Märkte und Organisationen sind das Gegenteil: unvollständige Information, veränderliche Regeln, viele Akteure, kein definiertes Spielende. Wer Go als Weltmodell nimmt, überdehnt es. Die Analogie trägt für die *Entscheidungshaltung* — Position, Einfluss, Timing, Koexistenz, Beweglichkeit —, nicht als Abbild der Wirklichkeit.

Zweitens: Das Sente-Modell ist keine empirisch geprüfte Theorie. Es ist eine aus langjähriger Führungspraxis und intensivem Spiel gewonnene Heuristik. Es hat keine Kontrollgruppe und keine Effektstärke. Wer ihm mehr zuschreibt, begeht denselben Fehler, den die Forschung an einigen der zehn klassischen Strategie- und Führungsmodellen zu Recht kritisiert.

Drittens – und das ist der wichtigste Einwand: Ein Modell, das auf alles passt, erklärt nichts. Die Versuchung wäre groß, das Spielfeld zum Universalschlüssel zu erklären und zu zeigen, dass sich jedes der zehn Modelle irgendwie darauf abbilden lässt. Das wäre die schwächste denkbare Behauptung – unwiderlegbar und damit wertlos. Der Anspruch ist deshalb bewusst enger gefasst: Das Sente-Modell beantwortet *eine* wichtige Frage, die die anderen Modelle offenlassen. Für alles Weitere verweist es auf sie zurück.

Fazit

Die zehn Modelle behalten ihren Platz. Sie sind die Landkarten, die zeigen, wo wir sind, womit wir gewinnen und warum das System zurückschlägt. Ohne sie wäre jede Entscheidung blind.

Aber Landkarten treffen keine Entscheidungen. Zwischen der Analyse und dem Handeln liegt ein Moment, in dem eine Führungskraft „allein“ ist – und für diesen Moment gibt es bislang wenig. Das Sente-Modell füllt nun diese Lücke mit fünf Prinzipien, die eine Frage beantworten und eine Reihenfolge vorgeben: erst entscheiden, welcher Zug jetzt zählt – dann mit dem passenden Modell handeln.

Das Sente-Modell ist kein Ersatz für Porter, Barney oder Senge. Es ist der Schritt, der aus ihrer Analyse den nächsten Zug macht.

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

Literatur

Strategie

- Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.
- Birger Wernerfelt: *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal 5(2), 1984. – Jay B. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17(1), 1991. – Edith Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell, 1959.
- W. Chan Kim & Renée Mauborgne: *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, 2005 (erweiterte Ausgabe 2015).
- Robert S. Kaplan & David P. Norton: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Thomas C. Schelling: *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press, 1960.

Führung

- James MacGregor Burns: *Leadership*. Harper & Row, 1978. – Bernard M. Bass: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, 1985.
- Paul Hersey & Ken Blanchard: *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, 1. Auflage 1969. – Kritisch dazu: Claude L. Graeff: *Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review*. The Leadership Quarterly 8(2), 1997.
- Peter M. Senge: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, 1990.
- Clayton M. Christensen: *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, 1997. – Zur Debatte: Andrew A. King & Christopher L. Tucci (1999, 2001); Jill Lepore: *The Disruption Machine*. The New Yorker, 23. Juni 2014.
- Simon Sinek: *Start with Why*. Portfolio/Penguin, 2009.

Entscheiden unter Unsicherheit

- Henry Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press/Prentice Hall, 1994.
- Gary A. Klein: *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, 1998.
- Gerd Gigerenzer & Peter M. Todd: *Simple Heuristics That Make Us Smart*. Oxford University Press, 1999. – Gerd Gigerenzer & Wolfgang Gaissmaier: *Heuristic Decision Making*. Annual Review of Psychology 62, 2011.
- Herbert A. Simon: Arbeiten zur begrenzten Rationalität, ab 1955.

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 Führungsmodelle beantworten Fragen. Doch keines beantwortet die Montags-Frage.“, „Kulturbrücken zwischen Ost und West“ sowie „Spielerische Praxis statt trockener Theorie“.