

Kulturbrücken zwischen Ost und West



Wie Asiaten und Europäer mit denselben Führungsprinzipien kulturelle Unterschiede überwinden.

Michael Tiegelkamp, Juni 2026, tieconsult.de

Kurzfassung: Go und das daraus abgeleitete Sente-Modell machen die kulturellen Unterschiede zwischen Ostasien und Europa sichtbar — und liefern eine gemeinsame Sprache, um aus Verschiedenheit bessere Zusammenarbeit zu machen.

Das „Sente-Modell“ beschreibt fünf Führungsprinzipien, die vom strategischen Go-Spiel inspiriert sind: **genau positionieren, mit Einfluss führen, das richtige Timing erkennen, durch Koexistenz gewinnen und flexibel bleiben**. Das Spiel — in China Weiqi, in Japan Igo, in Korea Baduk — ist über zweitausend Jahre alt: Zwei Spieler ringen nicht um das Schlagen des Gegners, sondern um Einfluss und Gebiet. Sente, als Namensgeber des Modells, bezeichnet darin die Initiative — den Zug, der den anderen zur Antwort zwingt.

Go stammt ursprünglich aus China — und genau das macht das Modell zu einem ungewöhnlich guten Werkzeug für die Zusammenarbeit über Kulturen hinweg. Dieser Beitrag prüft, wie nah die fünf Prinzipien den kulturellen Werten Ostasiens und Europas kommen, und zeigt, wie sich mit Go und dem Sente-Modell Brücken zwischen beiden Welten bauen lassen.

Kulturelle Leitmuster in Ostasien und Europa

Als Landkarte der Werte dient die Inglehart-Welzel-Kulturkarte, die aus dem World Values Survey und dem European Values Study hervorgeht. Sie ordnet Gesellschaften auf zwei Achsen ein: von traditionell zu säkular-rational und von Überlebens- zu Selbstentfaltungswerten.

- **Ostasiatische Kulturen** sind historisch stärker von konfuzianischen Leitideen geprägt — Harmonie, soziale Einbettung und Hierarchie. Tradition, überlieferte Autorität und Gruppenzugehörigkeit wiegen schwer; Sicherheit und Einordnung stehen oft vor der individuellen Entfaltung.
- **Europäische Gesellschaften** sind stärker individualistisch, säkular-rational und auf Selbstentfaltung ausgerichtet. Was vernünftig und nachvollziehbar ist, zählt mehr als Tradition; Menschen legen Wert darauf, sich frei zu entfalten und mitzureden.

Das Hofstede-Modell verdichtet diese Muster in vergleichbare Dimensionen und stützt dasselbe Bild: China, Japan und Korea zeigen hohe Langfristorientierung und kollektivistische Prägung, Japan und Korea zusätzlich hohe Unsicherheitsvermeidung, Korea und China ausgeprägte Machtdistanz.

Europäische — besonders west- und nordeuropäische — Gesellschaften sind individualistischer, machtdistanzärmer und stärker von Selbstentfaltung geprägt.

Balance vs. Konflikt

Harmonie und Balance — Kernwerte ostasiatischer Kulturen — bildet das Go-Spiel geradezu idealtypisch ab. Zwei Spieler beginnen mit leerem Brett und setzen abwechselnd gleichwertige Steine, zunächst in perfektem Gleichgewicht. Erst der bessere Zug kippt die Balance und umschließt mehr Gebiet; der Gegner sucht seinerseits den Vorteil und kippt sie zurück. So pendelt der Erfolg um einen Balance- oder Harmoniepunkt: Kein Spieler wird vernichtet, es gewinnt, wer am Ende schlicht mehr Gebiet hält. Das Spiel endet, wenn beide keinen sinnvollen Zug mehr sehen. Diese Logik passt zur Bedeutung von Harmonie und langfristigem Beziehungsgeflecht in asiatischen Kulturen: Man ringt respektvoll um den Sieg, ohne dass der Unterlegene sein Gesicht verliert.

Der Kontrast zum in Europa sehr verbreiteten Schach ist anschaulich: Dort treten zwei stilisierte Armeen an, um sich gegenseitig zu vernichten — der schnelle, totale Sieg im maximalen Konflikt, ohne Kooperation.

Dieser Vergleich ist bewusst zugespitzt und sollte nicht wörtlich als „Ost gegen West“ gelesen werden; Schach hat indisch-persische Wurzeln, und beide Spiele werden längst weltweit gespielt.

Als Denkbild aber trifft er einen realen Unterschied: Go belohnt langfristigen Einfluss und Balance, wo Schach die Konfrontation und den einen Sieg in den Vordergrund stellt. Am Ende einer Go-Partie stehen zwei Spieler mit eigenem Gebiet — es gewinnt, wer mehr davon hält, ohne dass der andere vom Brett verschwindet. Schach dagegen kennt nur Sieg oder Niederlage.

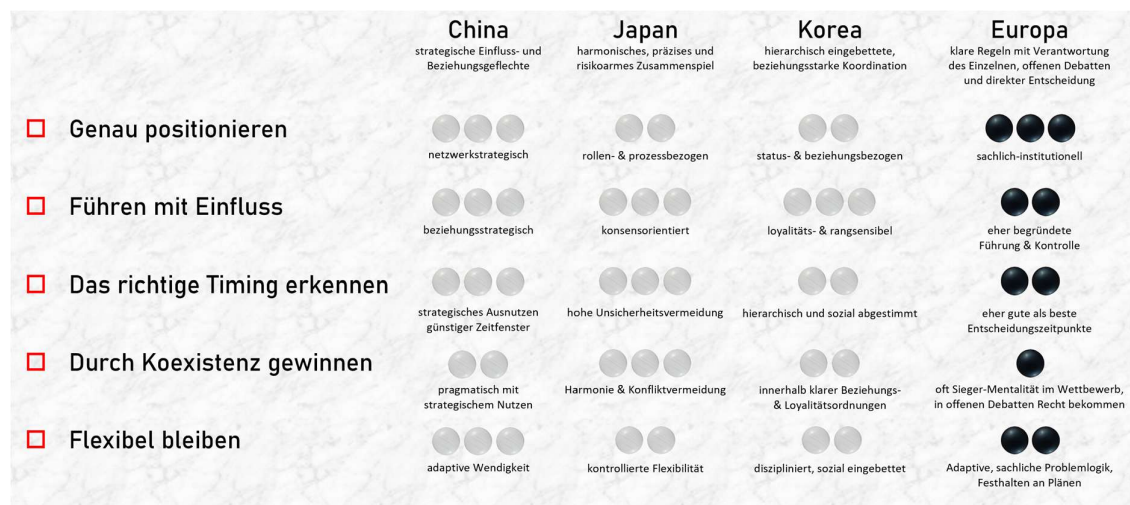
Go	Schach
	
□ ~ 2.500 Jahre alt (China) □ ~40 Mio Spieler, davon ~2.000 Profis □ Gitter 19 x 19 (361 Schnittpunkte) □ Steine sind alle gleichwertig □ Sehr einfache Regeln □ Ca. 200 Züge pro Spiel □ Gesetzte Steine bleiben unverändert, Ausnahme: Gefangene □ Vorsprung („Handicap“) für Anfänger □ Ziel: Gewinner hat mehr Gebiet, beide Spieler passen □ Strategie ~ Politik, Wirtschaft, Militär □ Asiatische Grundphilosophie: Balance □ 2016 „Alpha Go“ gegen Lee Sedol	□ ~ 1.500 Jahre alt (Indien) □ ~500 Mio Spieler, davon ~1.700 Profis □ Gitter 8 x 8 (64 Felder) □ 6 Typen der Spielfiguren □ Bewegungs-/Schlag-Regeln je Figur □ Ca. 80 Züge pro Spiel □ Soldaten und Offiziere wandern über das Spielbrett □ Einstiegshürde für Anfänger □ Ziel: Sieger hat Gegner vernichtet, der König fällt □ Strategie ~ Militär □ Westliche Philosophie: Siegen □ 1997 „Deep Blue“ gegen Garri Kasparow

Vergleich der strategischen Spiele Go und Schach.

Wo Schach ein militärisches Modell abbildet, taugt Go ebenso als Metapher für Politik und Wirtschaft — es ist das universellere Denkbild. Nicht zufällig zeigt die China-Strategie der Bundesregierung von 2023 das Spiel Weiqi (Go) auf ihrem Titelbild und erläutert im Vorwort dessen Logik: Anders als beim Schach geht es nicht um das Mattsetzen des Gegners, sondern um das Erlangen vorteilhafter Positionen. Genau diese Denkfigur — Einfluss und Position statt Vernichtung — trägt auch das Sente-Modell.

Kulturnähe zum Sente-Modell — und wo die Unterschiede liegen

Ich habe anhand mehrerer kulturvergleichender Quellen untersucht, wie gut die fünf Prinzipien des Sente-Modells zu ostasiatischen und europäischen Werten passen. Das Ergebnis ist wenig überraschend — Go stammt aus Ostasien und ist in Europa trotz über hundertjähriger Bekanntheit kaum verbreitet: Alle fünf Prinzipien zeigen eine starke bis sehr starke Nähe zur ostasiatischen Kultur, am deutlichsten beim **Einfluss**. Die europäische Kultur deckt sich am stärksten mit der strategischen **Positionierung**; die übrigen Prinzipien erreichen mittlere bis starke Nähe. Die folgende Übersicht fasst die Nähe je Prinzip für Ostasien und Europa zusammen.



Kulturnähe der fünf Sente-Prinzipien zu ostasiatischer und europäischer Kultur.

Legende: 1 Stein = mittlere, 2 Steine = starke, 3 Steine = sehr starke Nähe.

Wichtig ist eine methodische Einordnung: Diese Nähe-Bewertungen sind eine fundierte Interpretation auf Basis der genannten Kulturmodelle — keine Messwerte für einzelne Personen oder Unternehmen. Sie beschreiben Tendenzen, keine Schablonen.

Differenzierung asiatischer Kulturen

Wer genauer hinsieht, erkennt zudem: „Ostasien“ ist kein Block, denn China, Japan und Korea teilen die Nähe zum Go-Denken, gewichten die Prinzipien aber unterschiedlich:

- **Genau positionieren** — in China vor allem netzwerkstrategisch (Rang, Anschlussfähigkeit, die richtigen Kreise), in Japan rollen- und prozessbezogen (den eigenen Platz im Gefüge kennen), in Korea status- und beziehungsbezogen (Alter, Rang, persönliche Nähe).
- **Führen mit Einfluss** — in China eng mit *guanxi* und *mianzi* verknüpft (Netzwerk, Reziprozität, Gesicht), in Japan über vorbereiteten Konsens und Vorabstimmung, in Korea über Loyalität und informelle Abstimmung im klaren hierarchischen Rahmen.
- **Das richtige Timing erkennen** — in China eher das strategische Ausnutzen günstiger Zeitfenster, in Japan der sorgfältig vorbereitete richtige Moment, in Korea der richtige Moment innerhalb einer sozial abgestimmten Dynamik.
- **Durch Koexistenz gewinnen** — in Japan am stärksten ausgeprägt (Harmonie ohne Gesichtsverlust), in China pragmatischer (Koexistenz, solange sie den eigenen Spielraum vergrößert), in Korea eingebettet in Beziehungs- und Loyalitätsordnungen.
- **Flexibel bleiben** — in China adaptive Wendigkeit, in Japan kontrollierte, prozessgebundene Flexibilität, in Korea disziplinierte, sozial eingebettete Beweglichkeit.

Verdichtet gesagt: China liest Go stärker als Spiel von Einfluss, Netzwerken und adaptiver Strategie, Japan als Spiel von Harmonie, Präzision und koordiniertem Timing, und Korea als Spiel von Rang, Beziehung und fokussierter kollektiver Durchsetzung.

Für europäische Führungskräfte liegt darin eine Lernchance. Ihre eigene Stärke ist die klare Positionierung; bei Einfluss, Timing, Koexistenz und Flexibilität aber lohnt der Blick auf die ostasiatische Praxis — nicht als Nachahmung, sondern als Erweiterung des eigenen Repertoires.

Go als gemeinsamer Reflexionsraum

So unterschiedlich die kulturellen Leitmuster sind — das Sente-Modell bietet Führungskräften aus Ost und West eine gemeinsame Schnittmenge. Und Go liefert den Raum, in dem diese Schnittmenge erfahrbar wird.

Go ist in diesem Sinn ein neutraler, gemeinsamer Bezugspunkt: weder ostasiatische Kulturtheorie noch europäische Managementmethodik, sondern ein konkretes Objekt, auf das beide Seiten gemeinsam blicken. Das entlastet das Gespräch — man muss nicht übereinander urteilen, sondern deutet zusammen dieselbe Lage. Gerade wenn Kulturen sich im Kommunikationsstil unterscheiden — high-context gegenüber low-context, um Edward T. Halls Begriffe zu nutzen —, ist diese indirekte Verständigung wertvoll.

Auf dem Spielfeld werden unterschiedliche Denklogiken sichtbar: direkt oder indirekt, lokal oder gesamtfeldbezogen, schnell entscheidend oder geduldig positionsbildend. Europäische Teilnehmer erleben, warum ostasiatisches Verhalten weniger explizit, aber nicht weniger strategisch ist. Ostasiatische Teilnehmer erkennen, dass europäische Direktheit nicht Respektlosigkeit meint, sondern aus einem anderen Leitmuster von Klarheit und individueller Verantwortung stammt.

Weil es im Go selten den einen offensichtlich einzig richtigen Zug gibt, lässt das Spiel Mehrdeutigkeit zu — und trainiert damit eine seltene Haltung: den anderen nicht sofort zu korrigieren, sondern erst zu verstehen, warum sein Weg in seinem Kontext sinnvoll ist. Aus Verstehen wird Akzeptanz. Und weil zwei Spieler denselben Spielstand oft unterschiedlich lesen, müssen sie ihre Wahrnehmung erklären — Prioritäten, Risiko, Absicht. Genau daraus entstehen gute interkulturelle Gespräche.

Dabei ist Go kein beliebiges Übungsspiel, das man für einen Workshop erfunden hätte. In China, Japan und Südkorea gilt es seit Jahrhunderten und bis heute als Schule strategischen Denkens für Führungskräfte — in Japan verfeinerten es die Samurai sogar bis zur Kunstform.

Wer Go spielt, übt deshalb nicht an einem abstrakten Modell, sondern erlebt genau jene Denk- und Entscheidungskultur, die europäische Teams sonst nur von außen beschreiben.



Sichten auf Go (Weiqi, Igo, Baduk) im Vergleich zwischen China, Japan und Korea.

Das macht diesen Reflexionsraum doppelt wertvoll: neutral genug, dass niemand sein Gesicht verliert, und zugleich echt genug, um ostasiatisches Strategiedenken von innen erfahrbar zu machen. Wer das Spiel versteht, versteht ein Stück asiatischer Denk- und Entscheidungskultur — ein Gewinn für Führung in einer vernetzten Welt.

Mit dem Sente-Modell Brücken bauen

Eine Sprache der Anschlussfähigkeit

Der praktische Gewinn liegt in einer **anschlussfähigen Sprache**. Statt in Stereotypen zu reden — „die Asiaten“, „die Europäer“ — beschreibt man konkretes Verhalten: „Du suchst eher Einfluss als den direkten Durchbruch.“ „Du sicherst erst die Position, bevor du öffnest.“ „Du bevorzugst Koexistenz vor Konfrontation.“ „Du willst mehr explizite Klärung, bevor du handelst.“ Diese Sprache ist präziser, weniger wertend und entkoppelt Verhalten von Herkunft — in interkulturellen Lernprozessen ein großer Vorteil.

Daraus folgt die eigentliche Brückenbotschaft: **Verschiedenheit ist eine Ressource, kein Hindernis.** Europa bringt oft Klarheit, offene Debatte und Verantwortungslogik ein, während ostasiatische Kulturen oft Beziehungsintelligenz, Timing, Kontextsensibilität und harmonische Koordination betonen. Auf dem Go-Brett entsteht Stärke nicht durch Gleichförmigkeit, sondern durch das kluge

Zusammenspiel unterschiedlicher Formen. Genau so entsteht in gemischten, vielfältigen Teams das bessere Ganze.

Praktische Anwendungen

In der Praxis eignen sich die Go-Führungsprinzipien (Sente-Modell) insbesondere für Workshops und Team-Events mit europäisch-ostasiatischen Teams, für die Integration nach Fusionen und Joint Ventures, für die Verhandlungsvorbereitung und für Führungskräfte, die international zusammenarbeiten.

Man beobachtet dieselben Spannungen zuerst im Spiel — sicher und ohne Gesichtsverlust — und überträgt sie dann auf Meetings, Projekte und Verhandlungen. So wird kulturelle Reibung erfahrbar und bearbeitbar, bevor sie im Alltag eskaliert.

Quellen und Einordnung

Die Argumentation stützt sich auf etablierte kulturvergleichende Modelle und Studien:

- Inglehart-Welzel-Kulturkarte aus World Values Survey und European Values Study (2005–2023)
- Kulturdimensionen-Modell, G. Hofstede (Culture's Consequences, SAGE 1980, 2. Auflage 2001)
- Cultures & Organizations: Software of the Mind, G. Hofstede und M. Minkov, 3. Auflage 2010
- Dimensionalizing Cultures, G. Hofstede, Aufsatz 2011
- Edward T. Halls Unterscheidung von high- und low-context-Kommunikation; die vergleichende Untersuchung konfuzianischer Werte in China, Korea, Japan und Taiwan (Zhang et al., Communication Research Reports, 2005)
- Arbeiten zu guanxi und mianzi (Smith, IFC/World Bank, 2012) und zur ostasiatischen Führungspraxis.

Zwei Einschränkungen gehören dazu. Erstens beschreiben all diese Modelle **gesellschaftliche Tendenzen, nicht Einzelpersonen** — die Streuung innerhalb jeder Kultur ist groß. Zweitens sind auch die Modelle selbst nicht unumstritten; Hofstedes Ansatz etwa wird für seine Verallgemeinerung auf Länderebene kritisiert. Die Kulturnähe-Bewertungen des Sente-Modells sind daher als fundierte Interpretation zu lesen, die zum Perspektivwechsel einlädt — nicht als Messung.

Fazit

Go trennt nicht in Ost und West — es verbindet unterschiedliche Denkweisen. Es macht Unterschiede sichtbar, ohne zu polarisieren, zwingt zum Perspektivwechsel und zeigt, dass Verschiedenheit nicht trennen muss, sondern Zusammenarbeit intelligenter machen kann. Das Sente-Modell liefert dafür eine gemeinsame Sprache.