

Leadership als Transformationshebel



Das Sente-Modell mit der Antwort auf die „Montags-Frage“

Ein aktueller Fachartikel von Beenen/Eger (Mercer/Marsh), auf haufe.de im August 2026 erschienen, beschreibt präzise, woran Transformationen heute scheitern.

Das Sente-Modell setzt genau dort an, wo Führungskräfte im Alltag herausgefordert sind.

Michael Tiegelkamp · September 2026 · tieconsult.de

„Change“ ist kein Projekt mehr, sondern ein Dauerzustand

Viele Führungskräfte spüren längst: Die vergangenen Jahre waren kein Change-Programm mit Anfang und Ende, sondern ein Change-Dauerzustand: Geopolitische Unsicherheiten, Kostendruck, globaler Wettbewerb, Fachkräftemangel und jetzt KI als Beschleuniger – all das trifft gleichzeitig auf Organisationen, für die es schwer ist, sich entsprechend schnell anzupassen. **Transformation entscheidet sich nicht im Strategiepapier, sondern im Führungsalltag – in der Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen.**

Das deckt sich mit dem, was ich in Workshops und Coachings seit Jahren erlebe. Und es ist der Grund, warum mein Sente-Modell nicht bei der Analyse ansetzt, sondern bei der Entscheidung selbst.

Die Zahl, die sich seit 15 Jahren nicht bewegt

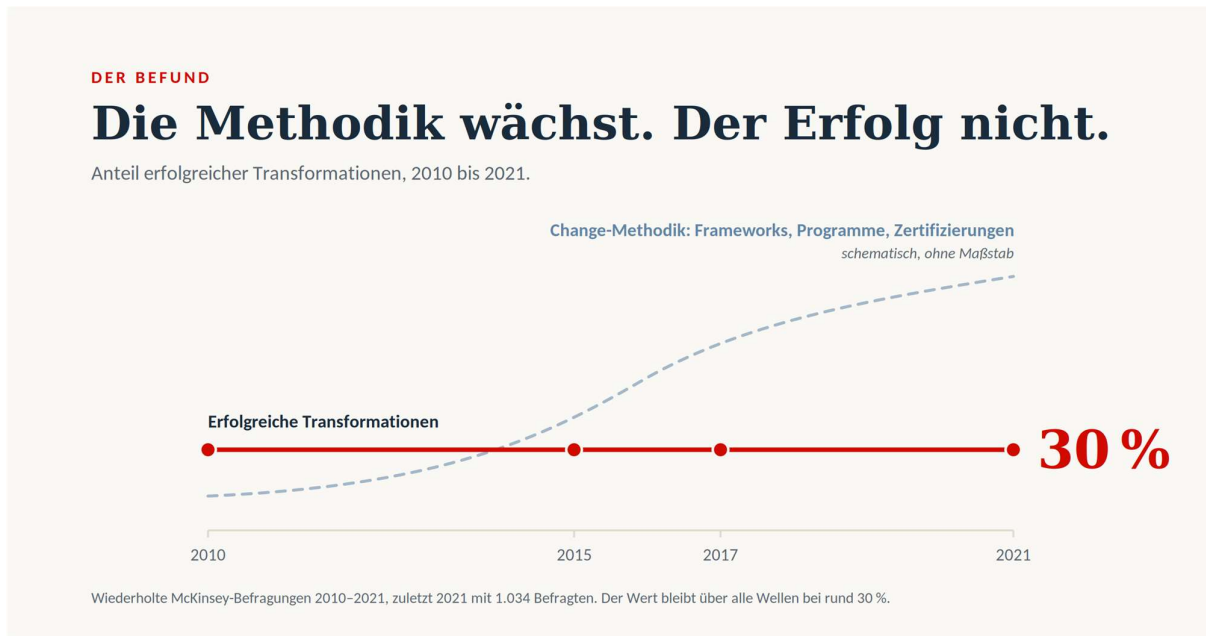
Oft verwenden Artikel über Transformationen die Behauptung, dass 70 Prozent aller Veränderungsvorhaben scheitern, wie auch von *John Kotter* 1996 und 2008. Doch das ist nicht belegt, wie *Mark Hughes* dieser Zahl 2011 im Journal of Change Management systematisch nachgegangen ist und keine Studie fand, auf die sie zurückgeht – sie wurde über Jahrzehnte von Autor zu Autor weitergereicht, bis sie wie ein Befund akzeptiert wurde.

Eine belastbarere Zahl ist allerdings noch unbequemer. McKinsey hat den Befund über ein gutes Jahrzehnt wiederholt erhoben – zuletzt 2021 mit 1.034 Befragten, die alle in den fünf Jahren zuvor an einer Transformation beteiligt waren und kommt konstant auf rund **30 Prozent erfolgreiche Vorhaben** – erfolgreich in dem Sinne, dass die Leistung sich verbessert *und* die Verbesserung Bestand hat. Bemerkenswert ist nicht die Höhe, sondern die Stabilität dieses Werts, der sich über viele Jahre Forschung kaum bewegt hat.

Man muss sich klarmachen, was in denselben Jahren passiert ist. Change-Methodik ist zu einer eigenen Industrie geworden: Kotters acht Schritte, ADKAR, agile Transformation, OKR, Transformation Offices, Change-Curricula in jedem Konzern.

Wäre fehlende Methodik der Engpass gewesen, hätte sich der Wert bewegen müssen. Tat er aber nicht.

Das ist der eigentliche Ausgangspunkt: Der Engpass liegt nicht im Methodenkoffer, sondern in den vielen kleinen Entscheidungen, die Führungskräfte unter Druck täglich treffen. Deshalb biete ich hier keine weitere Methode an – sondern mit dem Sente-Modell eine **Entscheidungshaltung**, die sich **trainieren** lässt.



Die Methodenlandschaft ist über Jahre gewachsen. Der Anteil erfolgreicher Transformationen nicht.

Der Widerspruch, den die wenigsten Führungssysteme lösen

Das Bild von *Beenen/Eger* dazu, das hängen bleibt: Unternehmen versuchen einen Reifenwechsel bei voller Fahrt – und bei schlechtem Wetter: Effizienz steigern und gleichzeitig Zukunft aufbauen. Stabilität sichern und trotzdem radikal verändern. Genau für solche Paradoxien sind viele Führungssysteme nicht gemacht – und genau deshalb scheitern Transformationen oft an der Führung, nicht an der Strategie.

Eine Mercer-Studie (Global Talent Trends 2026) unterlegt das mit Zahlen: Der globale „Thriving“-Wert der Mitarbeitenden – das Gefühl, insgesamt gut unterwegs und leistungsfähig zu sein – ist von 66 Prozent (2024) auf 44 Prozent (2026) gefallen, in Deutschland sogar auf nur 40 Prozent.

Gleichzeitig zeigt die Studie deutlich Führungs-Anforderungen: Mitarbeitende erwarten vor allem Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Integrität, das Geschäft erwartet Risikobewusstsein, Resilienz und strategische Umsetzungsstärke. Beides gleichzeitig, unter Dauerdruck.

„Nach der Transformation“ – der Denkfehler im Plan

Das Bild vom Reifenwechsel ist gut, aber es schmuggelt eine Annahme mit ein: dass es einen Zielzustand gibt, eine richtige Lösung und einen Moment, in dem es fertig ist. Genau diese Annahme steckt in den meisten Transformationsprogrammen – und sie ist der eigentliche Denkfehler.

Sie zeigt sich überall: im Zielbild, das wie ein erreichbarer Endzustand behandelt wird. Im Meilensteinplan, der zwei Jahre im Voraus feststeht. In der zentralen Steuerung, die alles von einer Stelle aus bewegen will. Und im Datum, nach dem die Transformation „abgeschlossen“ ist.

In einem Unternehmen, das ich begleitet habe, wurde das Zielbild in zwei Jahren zweimal neu geschrieben, doch der Meilensteinplan dahinter blieb derselbe. Die Teams berichteten weiterhin gegen festgelegte Meilensteine, die auf ein Zielbild einzahlten, das es jedoch so nicht mehr gab – und niemand sprach diesen Fehler an, weil die Ampeln der Berichterstattungen grün waren.

Tatsächlich gibt es diesen idealen „Endzustand“ nicht. Es laufen viele Vorhaben und Initiativen gleichzeitig, von denen sich keine isoliert lösen lässt. Die Randbedingungen ändern sich meist schneller, als der Plan sie einholt. Und es gibt keinen Zustand „transformiert“ – es gibt nur „handlungsfähiger als vorher“ oder eben nicht.

Die nützlichere Frage lautet deshalb nicht „Wann sind wir fertig?“, sondern: Entscheiden wir jetzt schneller und besser als vor zwölf Monaten?

	Wie Transformationen geplant werden	Wie sie tatsächlich verlaufen
Ziel	Ein definiertes Zielbild erreichen	Handlungsfähigkeit erhöhen und halten
Ende	Ein Datum, an dem es „durch“ ist	Kein Endpunkt – nur bessere und schlechtere Situation
Fokus	Ein großer Umbau-Plan	Viele kleine Entscheidungen gleichzeitig
Gegenkraft	Eine klar benennbare schlechte Lage	Markt, Zeit, Budget, Regulierung – viele gleichzeitig
Konflikt	Wird um jeden Preis ausgetragen	Nach Bewertung: durchsetzen, tauschen oder loslassen
Steuerung	Zentral, über den Plan	Verteilt, über Einfluss und Regeln
Erfolgsmaß	Meilensteine und KPI erreicht	Entscheidungen „schneller und besser“ als vorher

Im Verlauf der Transformation tatsächlich „schnellere und bessere“ Entscheidungen decken sich mit den drei Anforderungen, die Beenen/Eger an Führung im Change stellen:

- Verstärkte Performance-Kultur, Mit Teams kurzfristig Ergebnisse sicherstellen können.
- Erfolgreiches Management des Changes, Mitarbeitende werden empathisch mitgenommen.
- Führungskräfte bleiben gesund und handlungsfähig mit der Fähigkeit zur reflektierten Selbststeuerung.

Die eigentliche Diagnose: Sie haben die Initiative verloren

Sente heißt, „Vorhand“ oder die „Initiative“ zu besitzen: eine Entscheidung zu treffen, die die Lage so verändert, dass Gegenspieler reagieren müssen, indem Sie bestimmen, was als Nächstes getan wird. Umgekehrt wäre es so, dass andere die Initiative hätten und Sie „nur“ reagieren könnten. Dies wäre

einmalig harmlos, doch öfter hintereinander bedeutete das, dass jemand anderes bestimmt, was Sie zu tun haben und Sie die Initiative verloren haben.

Genau das tut eine Transformation oft mit ihren eigenen Führungskräften – ungewollt und systematisch. Das Steering Committee fragt Meilensteinberichte ab. Der Vorstand fragt nach Einsparungen. Die Produktion setzt Termine. Der Kunde eskaliert. Jeder dieser Vorgänge ist berechtigt, und jeder einzelne verlangt eine Antwort. In Summe reagiert eine Führungskraft mehr als dass sie führt.

John Boyd hat einen solchen Mechanismus mit dem OODA-Zyklus beschrieben: Wer schneller beobachtet, orientiert und entscheidet, drängt den anderen in dauerhafte Reaktion – nicht durch Stärke, sondern durch Taktfrequenz. Transformationsprogramme tun das immer wieder den eigenen Leuten an: sie takten schneller, als die Linie entscheiden kann.

Das verschiebt die Diagnose. Überlastung ist dann nicht in erster Linie ein Mengenproblem, sondern ein **Initiative-Problem**: Wer doppelt so viel Kapazität bekommt, aber weiterhin nur reagiert, ist doppelt so beschäftigt und keinen Schritt weiter. Das erklärt auch, warum zusätzliche Ressourcen in Transformationen so oft verpuffen.

DIE KALENDERPROBE

Nehmen Sie Ihre letzte Arbeitswoche und gehen Sie Termin für Termin durch. Markieren Sie jeden Eintrag mit einer von zwei Farben: Habe ich diesen Termin veranlasst – oder antworte ich hier auf jemanden?

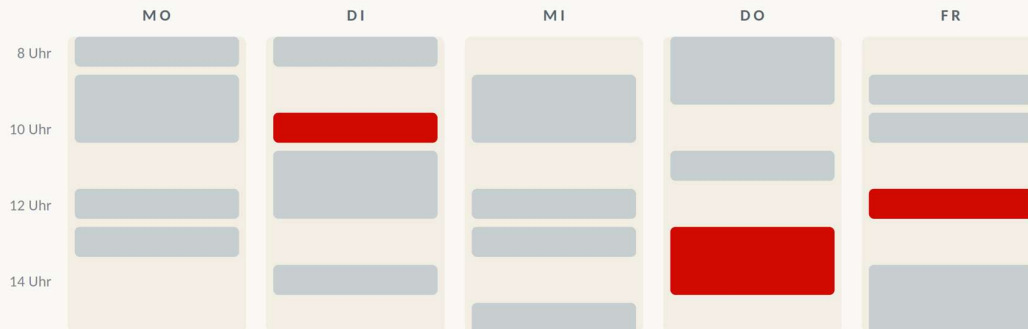
Der Anteil der selbst veranlassten Einträge ist Ihre Sente-Quote. In Transformationen liegt sie erfahrungsgemäß bei 10 bis 20 Prozent. Ihr eigenes Ergebnis ist keine Behauptung von mir, sondern eine Beobachtung über Ihre eigene Woche – und deshalb schwer wegzudiskutieren.

Die Anschlussfrage ist wichtig: Welchen Termin in der kommenden Woche setzen Sie selbst an – und welchen bestehenden sagen Sie dafür ab?

DIE KALENDERPROBE

Wer hat Ihre Woche geplant?

Grau: Termine, bei denen Sie reagieren. **Rot:** Termine aufgrund Ihrer Initiative.



In dieser Woche selbst initiiert: **3 von 19 Terminen**. Sente-Quote **16 %**.

Eine typische Woche in der Transformation: 3 von 19 Terminen selbst initiiert.

Nun ist die Frage: Wie behalte ich die Initiative „Sente“, um erfolgreicher zu sein und besser zu entscheiden? Nach welchen Dimensionen oder Prinzipien richten sich gute Entscheidungen und damit auch gute Führung?

Warum Methodik allein nicht reicht

Kompetenz für Change oder Transformation wird fälschlicherweise oft verstanden als „methodisches Change-Management-Know-how“. Tatsächlich geht es um die umfassende Fähigkeit in der Führung, verschiedene Aspekte gleichzeitig auszubalancieren, und nicht darum, ein weiteres Framework einzuführen.

Das ist exakt die Lücke, die ich in der klassischen Management-Ausbildung sehe. Führungsmodelle wie von Porter, Barney, Senge, Sinek und andere beschreiben ausgezeichnet, wo ein Unternehmen steht und warum – das ist Analyse.

Keines davon beantwortet allerdings, was eine Führungskraft „am Montagmorgen“ als Nächstes *entscheidet*, wenn drei Prioritäten gleichzeitig brennen. Diese Entscheidungslücke – zwischen Analyse und Handeln – ist der Ort, an dem Transformationen tatsächlich gewonnen oder verloren werden.

Die „Montags-Frage“ als tägliche Antwort

Im Sente-Modell trenne ich deshalb bewusst drei Ebenen:

- **Analyse** – die etablierten Modelle, die eine Lage beschreiben
- **Entscheidung** – fünf Entscheidungsprinzipien, inspiriert vom Strategiespiel „Go“
- **Umsetzung** – als Nächstes tun, Vorhaben aufgeben oder Planung anpassen

Nach der Umsetzung, die die Lage veränderte, beginnt die nächste Analyse-Phase – eine fortlaufende Rückkopplungsschleife.

Sente, japanisch für Initiative oder Vorhand, ist die Entscheidung bzw. der Spielzug, der die Lage zu eigenen Gunsten verändert und den Gegenspieler zu einer abwehrenden, eher passiven Reaktion bringt. Nach Spielzügen der Gegenspieler (z.B. Markt, Zeit, Budget, Regulierung) ist die Lage weiter verändert und Sie entscheiden den nächsten Spielzug.

Eine gute Entscheidung beantwortet einfach ganz bewusst die Frage: „Was tue ich als Nächstes – und was lasse ich weg?“ Keine Theorie, keine Methodik-Schulung, sondern eine Frage, die sich jeden Montag neu stellen lässt.

Das ist keine Abkürzung um die Komplexität herum, sondern eine **trainierbare Haltung**, mit der sich Komplexität ohne Angstreaktion im Alltag aushalten und beherrschen lässt, d. h. ohne in Flucht, Kampf oder Einfrieren zu verfallen.

Die ausführliche Beschreibung des Modells – die drei Ebenen, die fünf Prinzipien und ihre Herkunft – finden Sie auf tieconsult.de/ansatz.html. Im Folgenden geht es darum, was das in einer Transformation konkret bedeutet.

Ein Montagmorgen, 8:30 Uhr

Damit das nicht abstrakt bleibt, ein Beispiel. Es ist konstruiert, aber aus vielen Coachinggesprächen zusammengesetzt – die meisten Führungskräfte erkennen ihre eigene Woche darin wieder.

Eine Bereichsleiterin, 400 Mitarbeitende, zweites Jahr der Transformation. Auf ihrem Tisch liegen an diesem Morgen sieben Dinge: der Vorstand will den Einsparbeitrag bis Freitag nachgeschärft; ein Schlüsselentwickler hat gekündigt; das Program Office mahnt den Meilensteinbericht an; ein Großkunde eskaliert eine Lieferzusage; der KI-Pilot braucht eine Go-/No-Go-Entscheidung; der Betriebsrat lädt zum Gespräch über die neue Struktur; und eine Nachbarabteilung versucht seit Wochen, das Plattformteam an sich zu ziehen.

Die übliche Reaktion ist, alle sieben Punkte anzufassen und keinen zu entscheiden. Durch die fünf Prinzipien (in Klammern) gelesen, sieht der Morgen anders aus:

- **Kündigung und Kunde** sind die beiden Stellen, an denen sie in zwölf Monaten stark sein muss – Menschen und Zusagen. Beides entscheidet sie heute, persönlich, in dieser Reihenfolge. (Genau positionieren)

- **Der KI-Pilot** geht nicht auf ihren Tisch zurück. Sie formuliert stattdessen die Schwelle, ab der das Team selbst weitermacht oder abbricht – eine Regel statt einer Entscheidung. (Mit Einfluss führen)
- **Der Meilensteinbericht** wird nicht nachgeschärft, sondern unverändert eingereicht, mit einer Zeile zum Grund. Er ist wichtig, aber er ist nicht diese Woche wichtig. (Das richtige Timing)
- **Dem Nachbarnbereich** bietet sie das Plattformteam für zwei Quartale an – im Tausch gegen die Testkapazität, die sie für die Kundenzusage braucht. Der Konflikt ist damit nicht gewonnen, sondern erledigt. (Durch Koexistenz gewinnen)
- **Der Einsparbeitrag** wird nicht erneut umgerechnet. Sie beendet stattdessen eine Initiative, die seit acht Monaten läuft und immer unwichtiger wurde – und liefert den Beitrag als Entscheidung statt als Tabelle. (Flexibel bleiben)

Der Punkt ist nicht, dass das die genau richtigen Entscheidungen sind – eine andere Führungskraft käme zu anderen. Der Punkt ist, dass sie in zwanzig Minuten sieben Entscheidungen getroffen hat, davon drei in der Form „nicht jetzt“, und dass sie den Raum mit Sente (behält die Initiative) verlässt statt mit einer abzuarbeitenden To-Do-Liste.

Fünf Prinzipien gegen Symptome auf der Führungsebene

Der Beitrag von Beenen und Eger beschreibt Symptome wie Überlastung, Kontrollverlust, unausgehaltene Widersprüche und auch Attraktivitätsverlust der Führungsrolle. Sie lassen sich den fünf Prinzipien des Sente-Modells gegenüberstellen.

Zu jedem Prinzip beschreibe ich nun beispielhaft, woran Sie den Mangel im eigenen Bereich erkennen – und was der nächste Zug sein könnte.

1 • Genau positionieren • *Fuseki*

„Genau positionieren“ begegnet der Falle, überall mitspielen zu wollen. Wer bewusst wählt, wo er stark sein will, verbraucht weniger Kraft im Verzetteln.

Woran Sie den Mangel erkennen: Ihre Initiativenliste ist länger als die Liste der Menschen, die sie tragen könnten. Jede Initiative hat einen Sponsor, aber keine hat Vorrang.

Der nächste Zug: Benennen Sie die zwei Felder, auf denen Ihr Bereich in achtzehn Monaten nachweislich stärker sein soll – und schreiben Sie daneben, worauf Sie dafür verzichten. Ohne die zweite Spalte ist die erste nur ein Wunsch.

Im Großen sieht man den Unterschied gut an zwei deutschen Konzernen: Siemens hat sich über Jahre aktiv verschlankt – Ausgliederungen: Healthineers 2018, Siemens Energy 2020 – und dabei selbst entschieden, wo das Unternehmen stark sein will. Thyssenkrupp musste die Aufzugsparte 2020 unter Druck verkaufen, ausgerechnet das profitabelste Geschäft. Beide haben sich fokussiert. Nur hat der eine den günstigen Zeitpunkt bestimmt und der andere nicht.

2 • Mit Einfluss statt über Kontrolle führen • *Atsumi*

Mit „Einfluss statt über Kontrolle führen“ entlastet sich die Führungskraft und baut genau das Vertrauen auf, das Mitarbeitende laut Studie am meisten schätzen: Kommunikation, Empathie, Verlässlichkeit.

Woran Sie den Mangel erkennen: Wenn Sie zwei Wochen ausfallen – welche Entscheidungen bleiben liegen? Die Länge dieser Liste misst Ihren Kontrollgrad, nicht Ihre Bedeutung.

Der nächste Zug: Nehmen Sie die drei Entscheidungen, die am häufigsten auf Ihrem Tisch landen, und formulieren Sie statt der Entscheidung die Regel, nach der Ihr Team sie selbst treffen kann. Eine gute Regel wirkt auf hundert Fälle, eine gute Entscheidung auf einen.

Ein Bereichsleiter, mit dem ich gearbeitet habe, bekam jede Ausnahme von der Reisekostenrichtlinie auf den Tisch – im Schnitt elf pro Woche. Ersetzt hat er das durch einen Satz: Bis 800 Euro entscheidet die Teamleitung, alles darüber kommt zu mir, und wer entscheidet, schreibt eine Zeile dazu, warum. Übrig blieben zwei Fälle im Monat. Wichtiger als die gewonnene Zeit war, dass zwölf Teamleitungen anfangen, Entscheidungen als ihre eigenen zu behandeln.

3 • Das richtige Timing statt Tempo • *Tenuki*

Das „richtige Timing statt Tempo“ liefert eine konkrete Antwort auf Dauerüberlastung: nicht alles jetzt und gleichzeitig, nicht alles selbst entscheiden – sondern bewusst priorisieren.

Woran Sie den Mangel erkennen: Alles hat Priorität 1. Die einzige Priorisierung, die tatsächlich stattfindet, ist der Terminkalender – und den schreiben Sie nicht selbst.

Der nächste Zug: Wählen Sie in dieser Woche eine Sache, die objektiv *wichtig* (und nicht dringend) ist und die Sie trotzdem bewusst nicht anfassen. Sagen Sie das laut und begründen Sie es. Ein bewusstes Liegenlassen wird erst dann zur Führungsentscheidung, wenn andere davon wissen – sonst sieht es aus wie Vergessen.

4 • Durch Koexistenz gewinnen • *Furikawari*

„Durch Koexistenz gewinnen“ trainiert genau die Fähigkeit, die der Artikel als entscheidend benennt: Widersprüche auszuhalten, statt sie zwanghaft oder „mit Gewalt“ in die eine oder andere Richtung zu beenden.

Woran Sie den Mangel erkennen: Sie führen seit Monaten denselben Konflikt mit einer Nachbarabteilung – und beide Seiten haben aus ihrer jeweiligen Sicht recht.

Der nächste Zug: Formulieren Sie einen expliziten Tausch: Was können Sie abgeben, das dem anderen mehr wert ist als Ihnen – gegen etwas, das Ihnen mehr wert ist als ihm? Das ist kein Nachgeben, sondern eine win-win Bilanz.

Auch dafür gibt es prominente Beispiele: BMW und Daimler, seit Jahrzehnten Erzrivalen, haben 2019 ihre Mobilitätsdienste zusammengelegt und die Entwicklung beim automatisierten Fahren gemeinsam betrieben. Nicht aus Sympathie, sondern weil beide denselben Kampf gegen dieselben Dritten führten und ihn getrennt teurer verloren hätten.

5 • Flexibel bleiben • *Sabaki*

„Flexibel bleiben“, also rechtzeitig das loslassen, was Wichtigeres blockiert, ist die praktische Seite dessen, was die Autoren „reflektierte Selbststeuerung“ nennen – die Voraussetzung, um selbst gesund und handlungsfähig zu bleiben.

Woran Sie den Mangel erkennen: Sie können sofort sagen, wie viele Initiativen in Ihrem Bereich laufen. Sie können nicht sagen, welche Sie im letzten Jahr vorzeitig gestoppt und beendet haben.

Der nächste Zug: Siehe im nächsten Abschnitt – dieses Prinzip ist das wohl schwerste von allen und verdient eigene Aufmerksamkeit.

Die härteste Übung: „Loslassen“ lernen

Von den fünf Prinzipien scheitert eines in der Praxis regelmäßig, und zwar nicht an mangelnder Einsicht. Jede Führungskraft weiß, dass zu viele Vorhaben laufen. Trotzdem wird kaum eines beendet.

Der Hauptgrund ist meiner Erfahrung nach nicht Trägheit, sondern Risiko. Ein Projekt zu stoppen heißt, öffentlich festzustellen, dass es falsch war oder inzwischen unwichtig wurde – und in den meisten Organisationen ist für diese Feststellung jemand persönlich verantwortlich.

Also wird nichts gestoppt – typischerweise wird ein über längere Zeit lieb gewonnenes Projekt nicht gestoppt oder beendet, sondern „depriorisiert“: Das Vorhaben verliert Budget, behält aber seinen Lenkungskreis, seinen Statusbericht und damit den einzigen Rohstoff, der wirklich knapp ist – die Aufmerksamkeit derselben Führungskräfte, die man gleichzeitig für überlastet erklärt.

Ein Beispiel aus einem Coaching: eine Datenplattform, 2022 beschlossen, nach der KI-Entscheidung von 2024 fachlich überholt, aber weiterhin mit Lenkungskreis, Statusbericht und zwei Vollzeitkräften. Beendet wurde sie erst, als der Bereichsleiter sie nicht „gestoppt“, sondern „abgelöst“ hat – mit Datum, benannter Nachfolgeentscheidung und einem öffentlichen Dank an das Team. Frei wurden nicht in erster Linie die zwei Stellen. Frei wurde insbesondere ein monatlicher Lenkungskreis mit sechs Führungskräften.

Daraus lässt sich eine unbequeme, aber sehr konkrete Kennzahl ableiten: die „**Loslassen-Quote**“. Wie viele laufende Initiativen haben Sie im letzten Quartal aktiv beendet – mit einer benannten Entscheidung, einem Datum und einer Person, die dafür Anerkennung bekommen hat?

Wenn die Antwort über vier Quartale null lautet, führen Sie kein Portfolio, sondern eine Ansammlung. Und neue Vorhaben werden mit Budget und Fokus derjenigen Führungskräfte finanziert, die ohnehin zu wenig davon haben.

Die *kulturelle Konsequenz* ist damit die eigentliche Herausforderung: Solange Beenden als Eingeständnis gilt und nicht als Leistung, bleibt das Prinzip Theorie.

Die Führungskraft, die etwas stoppt, muss dafür sichtbar Anerkennung bekommen – sonst stoppt niemand etwas.

DER SENTE-CHECK

Sieben Fragen, die unbequem sind. Wer sie ehrlich beantwortet, braucht für die Diagnose keinen Berater.

- 1** Wie viele Termine Ihrer letzten Woche haben Sie in eigener Initiative veranlasst – und wie viele waren eher nur „Reagieren“!?
- 2** Auf welchen zwei Feldern soll Ihr Aufgabenbereich in achtzehn Monaten nachweislich stärker sein? Und worauf verzichten Sie dafür?
- 3** Wenn Sie zwei Wochen ausfallen: Welche Entscheidungen bleiben liegen?
- 4** Wann haben Sie zuletzt bewusst nicht (sofort) reagiert – und es jemandem gegenüber begründet?
- 5** Welchen Konflikt führen Sie seit mehr als sechs Monaten? Was wäre ein fairer Tausch?
- 6** Wie viele Initiativen haben Sie in den letzten 4 Quartalen beendet – mit Datum und Namen?
- 7** Wer in Ihrem Bereich hat zuletzt Anerkennung dafür bekommen, etwas gestoppt zu haben?

Drei ernsthafte Einwände und meine Antworten

„Wir haben ein Führungsleitbild, OKRs und ein Transformation Office.“

Gut – und keines dieser Instrumente entscheidet die „Montagsfrage“, was als nächstes zu tun ist. Ein Leitbild beschreibt Haltung, OKRs machen Fortschritt messbar, ein Transformation Office koordiniert. Das sind Analyse- und Steuerungsebenen; sie sind notwendig und nicht das Problem. Die Lücke liegt darunter: in dem Moment, in dem eine einzelne Führungskraft um 8:30 Uhr mit sieben berechtigten Anforderungen allein entscheiden muss.

„Bei uns entscheidet ohnehin der Vorstand.“

Damit ist die Reaktivität strukturell eingebaut und es lohnt sich, den Preis zu benennen: Jede Entscheidung, die nach oben wandert, kostet Tage an Latenz. Noch gravierender hören Führungsebenen darunter auf, sich als entscheidend zu begreifen. Das Sente-Modell beantwortet nicht, wer entscheiden darf – dafür gibt es andere Modelle. Es beantwortet, was Sie mit dem Spielraum tun, den Sie haben. Dieser Spielraum ist fast immer größer, als er sich unter Druck anfühlt – das ist eine häufige Entdeckung in meinen Workshops.

„Und warum dann ausgerechnet ein Brettspiel?“

Weil sich Positionierung, Timing oder bewusstes Aufgeben schlecht erklären und viel besser erleben lassen. Mein Sente-Modell ist zwar vom Go-Spiel inspiriert, steht jedoch solide auf Ergebnissen der Entscheidungsforschung: Gary Klein hat gezeigt, dass erfahrene Entscheider unter Zeitdruck keine Optionen vergleichen, sondern ein Muster erkennen und eine einzige Handlung durchspielen. Gerd Gigerenzer hat belegt, dass

wenige gute Regeln unter Unsicherheit besser abschneiden als Optimierungsversuche. *John Boyd* hat beschrieben, wie Taktfrequenz Initiative erzeugt. *David Snowden* hat gezeigt, dass komplexe Lagen anderes Verhalten verlangen als komplizierte.

Das Sente-Modell fügt dem keine fünfte Theorie hinzu. Es macht diese Erkenntnisse trainierbar – und dafür braucht es einen Ort, an dem Entscheidungen sofort sichtbare Folgen haben und an einem sicheren, risikolosen Umfeld stattfinden. Das Go-Spielfeld ist der Trainingsraum, nicht der Inhalt: Im Workshop steht es auf dem Tisch und um mit den fünf Prinzipien zu arbeiten, muss niemand Go lernen.

Praxis statt Theorie – und die Grenzen

Der Beitrag von Beenen/Eger fordert zu Recht Formate, die „unmittelbar helfen und in den Alltag integriert werden können“ – keine umfangreichen, theoretischen Trainings. Genau darauf sind Workshops auf Basis des Sente-Modells aufgebaut: Erleben vor Erklären, echtes Verhalten auf einem Spielfeld statt theoretischer Folien. Jedes Prinzip wird visualisiert und in eine eigene Entscheidung übersetzt – am Ende als konkreter nächster Zug statt einer abstrakten Betrachtung.

Ein Wort zu den Grenzen: Das Sente-Modell ersetzt kein valides Assessment-Verfahren zur Auswahl der richtigen Führungskräfte, das der Artikel zu Recht anmahnt, und es ersetzt keine Organisationsentwicklung. Es ist ein Trainingsfeld für die Entscheidungshaltung einzelner Führungskräfte und Teams – ein hilfreicher Baustein und kein Gesamtkonzept für Transformation.

Und es gibt eine Situation, in der diese Denkweise schlicht falsch ist. In einer akuten Krise – Werksstillstand, Liquidität, Sicherheitsvorfall – liest man nicht erst die ganze Lage. Da wird zentral, schnell und ansagend entschieden und geführt, und das ist richtig so. Bei *Snowden/Cynefin* findet man dazu mehr.

Die Anwendung des Sente-Modells wird effizient für strategische, komplexe Lagen, in der Transformationen den größten Teil ihrer Zeit verbringen. Wer im brennenden Haus erst die Lage sortiert, verliert. Wer eine zweijährige Transformation als Dauernotfall führt, verliert allerdings auch – nur langsamer.

Fazit

Der Artikel von Beenen und Eger benennt präzise, woran Transformationen heute hängen: nicht am Plan, sondern an der Führungskraft, die im Alltag unter Druck entscheiden muss. Das Sente-Modell bietet dafür keine neue Theorie, sondern eine geübte, alltagstaugliche Antwort auf genau diese Frage.

Ihr nächster Zug

Drei Dinge, die diese Woche möglich sind und für die Sie weder Workshop noch Berater brauchen:

- Machen Sie die Kalenderprobe und den Sente-Check.
- Schreiben Sie zwei Spalten: worin Ihr Aufgabenbereich in achtzehn Monaten stärker sein soll – und worauf Sie dafür verzichten.
- Beenden Sie eine Initiative. Mit Datum, Namen und einer offiziellen Begründung.

Wenn sich danach nichts verändert hat, ist dieses Modell nicht das richtige für Sie.

Wenn doch, ist der Rest einfach Übung.

Schnell sind alle. Klug entscheiden wenige.

Quellen

Anja Beenen, Michael Eger: „Leadership als stärkster Transformationshebel“, Haufe.de, 19.08.2026, basierend auf der Mercer Global Talent Trends Studie 2026.

John P. Kotter, „Leading Change“, Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1996.

John P. Kotter, „A Sense of Urgency“, Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

Mark Hughes: „Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?“, Journal of Change Management 11(4), 2011.

McKinsey & Company: „The science behind successful organizational transformations“, 2021.

Gary Klein: Sources of Power, 1998.

Gerd Gigerenzer: Simple Heuristics That Make Us Smart, 1999.

John R. Boyd: „A Discourse on Winning and Losing“, Hrsg. Grant T. Hammond, Air University Press, 2018.

David Snowden & Mary Boone: „A Leader's Framework for Decision Making“, Harvard Business Review, November 2007.