

Schauen Sie genau dorthin, wo Sie nichts sehen!

*Warum die sichtbaren Schäden und Fehler oft nicht die entscheidenden sind
– und was das mit Ihrer nächsten Entscheidung zu tun hat.*

Michael Tiegelkamp · tie.consult

Kurz gesagt: Eine Schadenskarte zeigt nicht unbedingt, wo die Ursache entstand, sondern wo sie weniger verursachte. Das galt für Kriegsflugzeuge im Jahr 1943 ebenso wie es für Ihre Analysen und Berichte heute gilt: schauen Sie genau dorthin, wo Daten fehlen – wo man „nichts sieht“.

Die eigentliche Führungsaufgabe beginnt danach mit Ihrer Entscheidung, Ihrem nächsten Zug: Verstärkung – wie Material, Menschen oder Maschinen – ist immer knapp. Sie können jedoch nicht überall stark sein – Sie müssen genau wählen, wo.

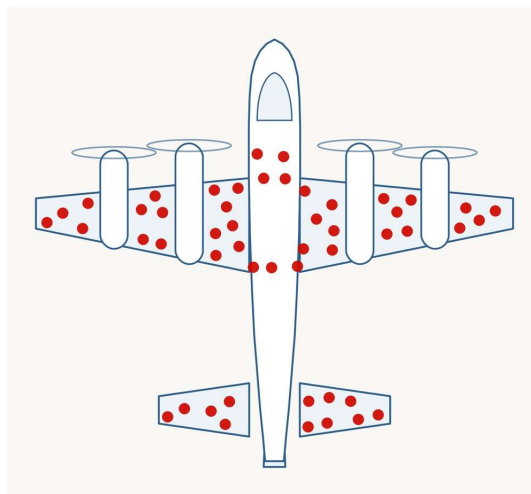
Und dafür eignet sich eine Entscheidungslogik – das Sente-Modell – ganz besonders.

Die Frage, die schnell falsch beantwortet wurde

Bomber kehren im Zweiten Weltkrieg von ihren Einsätzen zurück und viele von ihnen sind beschädigt. Für die Statistical Research Group in New York, eine Gruppe von Mathematikern im Dienst der US-Streitkräfte, ist das eine wichtige Datenlage: Man kartiert genau, wo die Maschinen getroffen wurden.

Das Bild der Einschusslöcher ist eindeutig: dicht besetzt sind Tragflächen, Rumpfmittle und Leitwerk. Auffällig frei bleiben Kanzel, Motoren und der Rumpf zwischen Tragfläche und Leitwerk.

Der Schluss „Panzer wir dort, wo die Löcher sind“ lag nahe und er wurde gezogen.



*Die kartierten Treffer der zurückgekehrten Maschinen. Wo würden Sie panzern?
(Illustration, kein historisches Dokument)*

Der Statistiker Abraham Wald widersprach. Die Karte, so sein Einwand, zeigt nicht, wo Flugzeuge getroffen werden. Sie zeigt, wo ein Treffer überlebbar ist. Jede Maschine in dieser Statistik ist zurückgekommen – trotz ihrer Löcher. Wer in den Motor getroffen wurde, in die Kanzel oder in die Steuerzüge im Rumpfheck, stürzte ab und lieferte keine Daten.

Die leeren Stellen auf dieser Kartierung sind also nicht die sicheren, sondern die tödlichen!

Ihre Daten zeigen oft nicht, was Sie wirklich interessiert

Dieser Artikel ist keine Anekdote über Flugzeuge. Er ist eine Aussage über eine Datenlage, die durch einen Filter gelaufen ist – und Daten für die Führungsebene laufen praktisch immer durch einen oder mehrere.

- Eskalationen erreichen Sie aus Projekten, die sich noch intensiv melden, Berichte schreiben und mit Ihnen sprechen wollen. Projekte, die aufhörten, sich proaktiv zu melden, eskalieren nicht mehr.
- Kundenfeedback bekommen Sie von Kunden, die geblieben sind. Die abgewanderten geben kein Feedback mehr und füllen keine Fragebögen mehr aus.
- Kündigungsgespräche führen Sie mit denen, die gehen – nicht mit denen, die innerlich längst kündigten und bleiben.
- Etablierte KPI zeigen Ihnen „Ampeln“ in einem kleinen Ausschnitt. Oft liegen die wirklich interessanten Daten über echten Fortschritt oder tiefliegende Störungen woanders – und um die zu sehen, brauchen Sie andere KPI.
- Erfahrungsberichte werden für Vorhaben und Projekte geschrieben, die es erfolgreich bis zum Ende geschafft haben. Die abgebrochenen hinterlassen selten „Lessons-Learned“ oder Analysen, warum sie scheiterten.

Solche Verzerrungen sind keine Nachlässigkeit, die man durch Sorgfalt beheben könnte, sondern im System eingebaut. Wer oder was nicht „zurückkommt“, liefert keine Daten – und je sauberer Sie die vorhandenen Daten auswerten, desto überzeugender wird ein Bild, dem die Hälfte fehlt.

Der unangenehme Teil für Sie daran ist, dass das Fehlende nicht zufällig verteilt liegt, sondern genau dort fehlt, wo es am meisten wehtut.

Was an der Bomber-Legende belegt ist – und was nicht

Die oben angesprochene Bomber-Geschichte mit Einschusslöchern wird gerne dramatisch erzählt: Der Mathematiker Abraham Wald widersprach den Generälen: die kluge Einsicht gegen den militärischen Starrsinn – am Ende wird die Panzerung verlegt und viele Besatzungen überleben. Diese Fassung liest sich zwar gut, ist jedoch nicht belegt, sondern Legende.

Gesichert ist diese Faktenlage: die Memoranden, die Wald 1943 für die Statistical Research Group schrieb, und zwei knappe Erwähnungen in den Erinnerungen seines Kollegen W. Allen Wallis, sonst nichts. Nicht belegt sind dagegen die berühmte Zeichnung mit den roten Punkten – das ist eine Illustration aus dem Internet von 2016, kein historisches Dokument. Und eine konkrete Panzerungsempfehlung Walds fehlt, denn seine Papiere sind rein technisch und empfehlen nichts. Ebenso fehlen die Umsetzung durch die US-Streitkräfte und selbst der genaue Flugzeugtyp.

Auch die Grafik in diesem Artikel ist eine Illustration, keine Quelle. Sie zeigt das Argument, nicht die Akten.

Auch diese Erzählung besteht aus etwas, das „zurück kam“ und damit „überlebte“: Als gut klingende Fassung ist sie zurückgekommen. Die originale Quellenlage nicht.

Das ist kein Grund, die Geschichte nicht zu erzählen, sondern ein Grund, sie korrekt zu erzählen.

Warum das kein Messproblem ist

Die häufige Reaktion ist: Achtung, Verzerrung – schaut nur genauer hin. Damit endet dieser Gedanke allerdings zu früh – und zwar an der interessantesten Stelle. Denn wäre Panzerung umsonst, gäbe es das Problem gar nicht. Man würde überall panzern und wäre fertig.

Zum Entscheidungsproblem wird der Bomber erst dadurch, dass Panzerung Gewicht kostet: Reichweite, Zuladung, Steigrate. Jede Panzerplatte, die Sie an einer Stelle anbringen, fehlt an einer anderen – und mit Material und Montage kostet sie zusätzlich.

Das ist die Lage jeder Führungskraft. Sie haben nicht die Wahl, überall stark zu sein. Sie haben ein Budget, eine Mannschaft, einen Fokus – und eine nächste Entscheidung, einen nächsten Zug. Die Frage ist deshalb nicht „was wäre gut?“, sondern: Wo verändert mein nächster Zug die Lage?

Und es gibt einen zweiten Grund, denn die obige, naheliegende Frage ließ sich leicht beantworten. Man konnte Löcher zählen, Karten zeichnen, Statistiken führen – sauber, messbar, sichtbar fleißig. Walds Beitrag hat diese Frage nicht beantwortet, sondern verschoben und die gesamte damalige Lage dadurch verändert.

Bei Entscheidungen die Initiative behalten

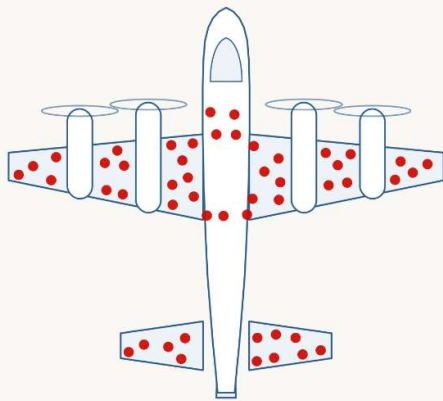
Das Sente-Modell ist inspiriert vom strategischen Spiel Go, das seit Jahrtausenden in Ostasien als Schule strategischen Denkens gilt und noch heute von Strategen und Führungspersönlichkeiten verwendet wird, um ihre Führungsstärke zu trainieren.

Entscheidungen so zu treffen, dass Sie die Initiative behalten und andere reagieren müssen, nennt man im Go „Sente“ oder „Vorhand“: der Zug, der die Lage zu eigenen Gunsten verändert.

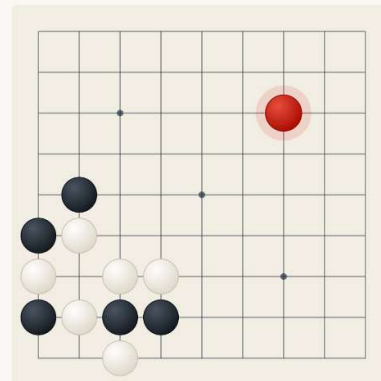
Genau hier setzt das Sente-Modell an – fünf Prinzipien für gute Entscheidungen, die zwischen Analyse und Umsetzung stehen.

Schauen Sie genau dorthin, wo Sie nichts sehen!

Warum sichtbare Schäden und Fehler oft nicht die entscheidenden sind



Die Treffer der Rückkehrer.



Der Zug, der die Lage verändert.

Die Antwort kann dort verborgen liegen, wo Sie noch nicht hingesehen haben

tie.consult

*Beim Bomber folgt der Blick zunächst den Markierungen und nicht dorthin, wo die Antwort liegt.
Auch auf dem Go-Spielbrett liegt die beste Antwort nicht da, wo gerade (links unten) gespielt wurde,
sondern oben rechts, wo es strategisch noch mehr Möglichkeiten gibt.*

Fünf Prinzipien, am Bomber-Fall erklärt

Der hier beschriebene Fall mit den zurückgekehrten Kriegsbombern ist alt und fokussiert – gerade deshalb lässt sich an ihm zeigen, wie die Anwendung der fünf Prinzipien des Sente-Modells konkret helfen.

Prinzip	Am Flugzeug	In der Führung
Genau positionieren	Panzerung ist Gewicht. Verstärkungen gehen nur an wenigen Stellen.	Nicht überall gut sein wollen. Entscheiden, wo Stärke den Unterschied macht – und den Rest bewusst schwächer oder weg lassen.
Mit Einfluss führen	Wald hatte keine Weisungsbefugnis. Er veränderte die Fragestellung, nicht den Befehl.	Rahmen und Fragen setzen statt einzelne Maßnahmen anordnen. Wer die richtige Frage stellt, bestimmt oft mehr als der, der antwortet.
Das richtige Timing	Mehr Panzerung zu schnell und an der falschen Stelle angebracht verschlechtert die Lage.	Tempo ohne Timing ist teure Bewegung. Den richtigen Zug zur richtigen Zeit machen.
Durch Koexistenz gewinnen	Ein Flugzeug darf getroffen werden. Ziel ist die Rückkehr, nicht die Unversehrtheit.	Nicht jeder Mangel muss beseitigt, nicht jeder Konflikt ausgetragen werden. Schaden aushalten ist manchmal Teil der Lösung, nicht ihr Versagen.
Flexibel bleiben	Die naheliegende Maßnahme aufgeben, sobald die bessere sichtbar wird.	Beenden, was Wichtigeres blockiert – auch wenn schon investiert wurde.

Vier dieser fünf Prinzipien liegen in der Geschichte offen. Das vierte – Koexistenz – ist das unbequemste: Es verlangt zu akzeptieren, dass etwas beschädigt zurückkommt.

Wo die Geschichte nicht trägt

Zwei Einschränkungen, die dazugehören:

- Wo die Daten vollständig sind – Maschinenlaufzeiten, Auftragseingang, Buchungen –, ist die naheliegende Entscheidung die richtige.
- Wald hatte eine unstrittige Zielgröße: die Rückkehrquote. Führungsentscheidungen haben die selten. Die Geschichte liefert deshalb kein Verfahren – sie liefert aber eine hilfreiche Frage.

Was Sie am Montag tun

Das Sente-Modell läuft auf eine wichtige Frage hinaus: Was tue ich als Nächstes – und was lasse ich? Auf diesen Fall angewendet, wird daraus ein kurzer Test, für den Sie zehn Minuten brauchen:

- Welchen Bericht lesen Sie, weil er aussagekräftig ist – und welchen, nur weil es ihn gibt?
- Wer meldet sich in Ihren Meetings nie? Fehlende Meldung heißt nicht, dass dort alles OK ist, sondern dass Sie dort nichts sehen.
- Wo haben Sie in letzter Zeit etwas verstärkt – und war der Grund, dass es dort besonders sichtbar wehtat?

Wenn Sie bei einer der drei Fragen ins Stocken geraten, haben Sie eine leere Stelle auf Ihrer Karte gefunden.

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

Das Sente-Modell erleben

Im Impuls-Workshop für Führungskräfte arbeiten Sie diese Frage nicht theoretisch durch, sondern erleben sie am Spielfeld: Positionieren, Einfluss nehmen, Timing lesen, koexistieren, loslassen – in einer Situation, die sofort zurückspielt, ob Sie die Lage richtig gelesen haben.

Quellen:

Bill Casselman, „The Legend of Abraham Wald“, AMS Feature Column, Juni 2016.

Abraham Wald, „A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors“, Memoranden der Statistical Research Group, Columbia University, 1943 (Neudruck CRC 432, 1980).