

Die „Zugprobe“ für gute Entscheidungen

Legen Sie mehrere mögliche Züge nebeneinander — und finden den einen, der die Lage so verändert, dass Sie die Initiative behalten.

Die hier vorgeschlagene Zugprobe für die nächste Entscheidung ist ein Werkzeug für den Moment, in dem jemand auf Ihren Zug reagieren wird, mehrere Wege plausibel aussehen und keiner offensichtlich der richtige ist. Sie legt mögliche Züge nebeneinander und beurteilt jeden aus denselben fünf Perspektiven des Sente-Modells. Sie brauchen etwa 20 bis 30 Minuten und möglichst zwei oder drei Personen, die die aktuelle Lage analysiert haben und gut kennen.

Was Sie erwarten können: Diese Zugprobe rechnet nicht aus, welcher Zug der richtige ist. Sie sorgt dafür, dass Sie die Entscheidung aus fünf Richtungen ansehen statt nur aus der einen, die Ihnen gerade am nächsten liegt — und dass Sie am Ende auch aussprechen, *worauf Sie verzichten*.

1 — Die Lage in einem Satz

Was hat sich verändert, und was davon verändert unsere Handlungsmöglichkeiten? Schreiben Sie die Antwort in einen einzigen Satz. Gelingt das nicht, ist die Lage noch nicht richtig gelesen und die Zugprobe kommt zu früh: Sie ersetzt die Analyse nicht, sie setzt sie voraus.

2 — Drei Züge formulieren

- **Ein Zug ist eine Entscheidung, kein Ziel.** „Die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb verbessern“ ist kein Zug. „Ab dem 15. eine gemeinsame Wochenplanung, Verantwortung bei M.“ ist einer.
- **Jeder Zug hat eine Person und ein Datum**, sonst ist er eine Absichtserklärung und später nicht überprüfbar.
- **Einer der Züge muss lauten: hier jetzt nichts tun, sondern an anderer Stelle handeln.** Wer diese Möglichkeit nicht aufschreibt, hat sie auch nicht geprüft — und gerade sie ist oft die stärkste.
- **„Weiter wie bisher“ ist zulässig**, aber nur mit ausgeschriebener Begründung. Unbegründet ist das kein Zug, sondern das Ausbleiben einer Entscheidung.

3 — Die fünf Perspektiven

Tragen Sie in jedes Feld einen kurzen Satz ein, keine Punkte und keine Kreuze. Wo Ihnen nichts einfällt, steht nicht der schwächere Zug, sondern der eigentliche Klärungsbedarf. Die fünf Perspektiven des Sente-Modells haben *keine Reihenfolge*: oft entscheidet eine einzige Perspektive — und die übrigen zeigen, was der Zug kostet.

4 — Entscheiden und verzichten

Halten Sie beides fest: was Sie tun und was Sie bewusst nicht tun. Der zweite Satz ist der wichtigere, denn ein Verzicht, den niemand ausspricht, wird in der Organisation als Vergessen gelesen und liegt in vier Wochen wieder auf dem Tisch.

5 — Die Nachprüfung nach vier Wochen

Fünfzehn Minuten genügen zur Nachprüfung mit zwei Fragen: Ist eingetreten, was Sie in der letzten Zeile erwartet haben? Und haben wir nach diesem Zug mehr Handlungsmöglichkeiten als vorher oder weniger? Die zweite ist die eigentliche Erfolgskontrolle.

Was die Zugprobe nicht ist

- **Kein Bewertungsalgorithmus.** Keine Punkte, keine Gewichtung, kein berechenbares Ergebnis.
- **Keine Priorisierungsmatrix.** Sie beurteilt einen Entscheidungspunkt, nicht dreißig laufende Vorhaben.
- **Nichts für die akute Krise.** Bei Werksstillstand oder Liquiditätsengpass wird zentral und ansagend entschieden, und das ist richtig so.
- **Kein Ersatz für die Analyse.** Sie setzt voraus, dass Sie die Lage analysiert haben und lesen können.
- **Nichts für berechenbare Entscheidungen.** Wo auf Ihren Zug kein Gegenzug folgt, rechnen Sie.

Entscheidung:

Datum:

1 · DIE LAGE IN EINEM SATZ

2 · DIE ZÜGE — JE MIT PERSON UND DATUM

Zug A

Zug B

Zug C

3 · DIE SECHS FRAGEN

Perspektive und Frage	Zug A	Zug B	Zug C
POSITION Verbessert der Zug unsere Position — oder verteidigt er nur eine alte?			
EINFLUSS Wirkt er über Rahmen und Beziehungen — oder nur über Kontrolle?			
TIMING Ist jetzt der richtige Zeitpunkt — oder nur der bequemste?			
KOEXISTENZ Verbessert er unsere Konfliktlage — oder schafft er neue Fronten?			
FLEXIBILITÄT Welche Möglichkeiten gewinnen wir — und welche kostet er uns?			
NEUE LAGE Woran erkennen wir in vier Wochen, dass sich die Lage verbessert hat?			

4 · WIR SETZEN DIESEN ZUG:

4 · DIES TUN WIR BEWUSST NICHT — WEIL:

5 · NACHPRÜFUNG AM