

Sente und Malik: eine gemeinsame Denkweise



Warum eine schlanke Entscheidungsheuristik und ein umfassendes Management-System dieselbe Haltung teilen.

Michael Tiegelkamp, August 2026, tieconsult.de

Kurzfassung: Fredmund Maliks Management-System und mein Sente-Modell gehören auf den ersten Blick in verschiedene Welten: hier ein umfassendes, kybernetisch fundiertes System für das Funktionieren ganzer Organisationen, dort eine schlanke Entscheidungsheuristik aus dem Strategiespiel Go.

Und doch teilen sie eine überraschend deckungsgleiche Haltung – **Wirksamkeit statt Aktivität, Handwerk statt Charisma, Einfluss statt Kontrolle, Navigieren statt Prognose.**

Dieser Beitrag zeigt, wo sich Spielfeld und Führungsrad berühren, wo sie sich unterscheiden – und warum das Sente-Modell kein Gegenentwurf zu Malik ist, sondern genau in dem Moment seine Stärken ausspielt, den Malik „wirksames Handeln“ nennt.

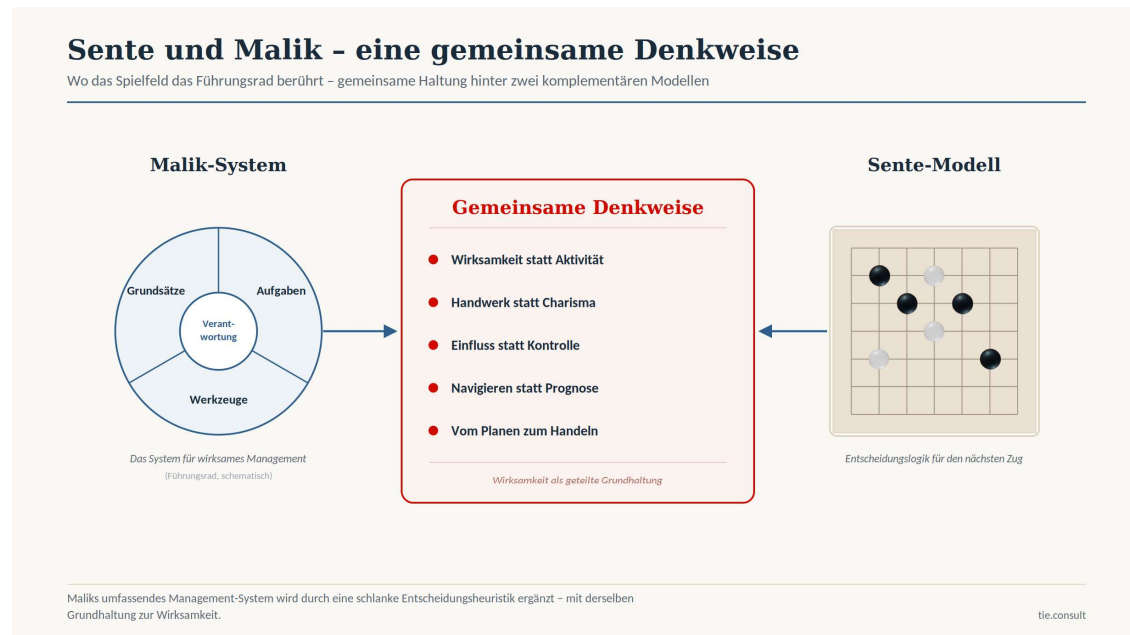
Zwei ungleiche Verwandte

Wer im deutschsprachigen Raum über wirksames Management nachdenkt, kommt an Fredmund Malik nicht vorbei. Der St. Galler Professor hat über Jahrzehnte ein umfassendes, kybernetisch begründetes Management-System aufgebaut, dessen Kern eine einfache, fast altmodische Überzeugung ist: Es geht um „Richtiges und Gutes Management“ – um wirksames Führen und das verlässliche Funktionieren von Organisationen. Malik steht bewusst in der Tradition Peter Druckers und ebenso bewusst quer zu jeder Modeströmung.

Sein System ruht auf drei Basis-Modellen. Das General-Management-Modell beschreibt die Gesamtführung eines Unternehmens – Unternehmenspolitik, Governance, Strategie, Struktur, Kultur. Das Integrierte Management System ordnet, was eine Organisation zum Funktionieren braucht. Und im Zentrum der einzelnen Führungskraft steht das **Führungsrad**, Maliks „Standardmodell der Wirksamkeit“. Es ist nach den vier Elementen aufgebaut, die jeden Beruf zum Handwerk machen: **Grundsätze** (die Regeln guter Führung), **Aufgaben** (das, was zu tun ist), **Werkzeuge** (das Rüstzeug) – und, im Kern, die **Verantwortung**.

Mein Sente-Modell ist etwas ganz anderes: kein System, sondern eine Heuristik. Fünf Prinzipien – genau positionieren, mit Einfluss führen, das richtige Timing erkennen, durch Koexistenz gewinnen, flexibel bleiben – ordnen die Aufmerksamkeit im Moment der Entscheidung. „Sente“ ist der Go-Begriff für die Initiative, die Vorhand: der Zug, der den anderen zur Antwort zwingt. Wo Malik ein Betriebssystem für die ganze Organisation liefert, liefert Sente eine schlanke Entscheidungslogik für den nächsten strategischen Zug.

Zwei verschiedene Gattungen also. Umso bemerkenswerter ist, wie ähnlich ihre Haltung ist. Legt man beide nebeneinander, tritt eine gemeinsame Denkweise hervor.



Zwei Formen, eine Haltung: das Malik-Führungsrad und das Sente-Spielfeld treffen sich in einer gemeinsamen Denkweise.

Der gemeinsame Kern: Wirksamkeit statt Aktivität

Maliks vielleicht bekannteste Kernaussage lautet sinngemäß: Der Schlüssel zum Führungserfolg liegt nicht in persönlichen Eigenschaften. Nicht Charisma, nicht Talent, nicht die „geborene Führungspersönlichkeit“ entscheiden, sondern die Frage, ob jemand **Resultate** erzielt. Der erste seiner sechs Grundsätze heißt darum schlicht Resultatorientierung. Wirksamkeit ist bei Malik kein weiches Ideal, sondern der harte Maßstab, an dem sich alles misst – und die Unterscheidung zwischen Aktivität und Wirkung zieht sich durch sein ganzes Werk.

Genau hier beginnt die Verwandtschaft. Das zweite Sente-Prinzip – **Führen mit Einfluss statt über Kontrolle** – ist im Grunde dieselbe Unterscheidung, nur durch das Spiel inspiriert. Ein guter Go-Spielzug wird daran gemessen, welche Wirkung er auf dem ganzen Spielfeld entfaltet. Beschäftigung ist kein Wert an sich; ein einziger gut gesetzter Stein kann eine ganze Region prägen. Beide Modelle trennen also messerscharf, was viele Führungskräfte verwechseln: Betriebsamkeit und Wirkung sind nicht dasselbe.

Handwerk statt Charisma – und deshalb lernbar

Aus dieser ersten Überzeugung folgt bei Malik eine zweite, die ihn von der gängigen Leadership-Literatur trennt: Management ist ein **Handwerk**. Es ist, wie er betont, niemandem angeboren – alle mussten es lernen. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge sind genau deshalb so benannt: Sie sind erlern- und trainierbar wie das Rüstzeug jedes anderen Berufs. Malik entzaubert die Führungskraft und macht sie damit erst professionalisierbar.

Das Sente-Modell teilt diese Entzauberung. Es behauptet nicht, strategisches Gespür sei ein Geschenk, das man hat oder nicht. Es ist eine kleine, robuste Regelmenge – fünf Prinzipien, nicht fünfzig Variablen –, und das Spielfeld ist der Ort, an dem man sie einübt. Wer am Brett hundert Partien spielt, trainiert genau jenes Mustergefühl, das erfahrene Entscheider im Ernstfall abrufen.

Beide, Malik wie Sente, stehen damit auf derselben Seite einer alten Debatte: Führung ist Können, nicht Charisma – und Können lässt sich entwickeln. Für eine Führungskraft ist das keine akademische Feinheit, sondern eine befreiende Nachricht.

Navigieren statt Prognostizieren

Maliks intellektuelle Grundlage ist die **Kybernetik**, die Lehre vom Steuern und Regeln komplexer Systeme. Sein Titel „Strategie des Managements komplexer Systeme“ ist Programm: In einer Welt, die sich nicht durchrechnen lässt, geht es nicht um exakte Vorhersage, sondern um kluges Navigieren – um Selbstregulierung, um Rückkopplung, um das laufende Justieren des Kurses. Bezeichnend ist, dass Malik viel für Führungskräfte schreibt, die er „Manager ohne Macht“ nennt: Menschen, die Wirkung erzielen müssen, ohne durchregieren zu können.

Das ist auch die Denkweise im Sente-Modell. Niemand kann die Konsequenzen eines Spielzugs vollständig vorausberechnen; man liest die aktuelle Lage, entscheidet sich für einen Zug, sieht, wie der Gegner antwortet, und liest dann das Spielfeld erneut. Das Sente-Modell macht daraus einen Kreislauf – Lage lesen, Zug entscheiden, umsetzen, neu lesen –, der derselben kybernetischen Grundfigur folgt wie Maliks Regelkreise.

Und „Manager ohne Macht“ ist fast eine Definition dessen, was Sente meint, wenn es von Einfluss statt Kontrolle spricht. Beide misstrauen großen Plänen und Prognosen und vertrauen auf das eingeübte, fortlaufende Steuern.

Vom Planen zum Handeln

Es gibt einen Malik-Impuls, der wie eine Kurzfassung des Sente-Modells klingt: **vom Planen zum Handeln**. Im Führungsrund ist „Entscheiden“ eine der fünf zentralen Aufgaben – nicht das endlose Analysieren, sondern der Übergang in die Tat. Malik hat wenig Geduld mit Organisationen, die Analyse mit Fortschritt verwechseln.

Das ist exakt die „Montags-Frage“, die dem Sente-Modell zugrunde liegt: Was tue ich als Nächstes – und was lasse ich? Sente ist überhaupt erst aus der Beobachtung entstanden, dass die klassischen Denkmodelle die Lage hervorragend beschreiben, aber vor dem eigentlichen Schritt haltmachen. Malik und Sente drängen beide über die Analyse hinaus zum nächsten wirksamen Zug – der eine als Aufgabe im System, der andere als Kern einer Entscheidungslogik.

Wo sie sich unterscheiden – und warum das gut ist

So real die gemeinsame Haltung ist, so wichtig sind die Unterschiede – gerade damit die Verbindung ehrlich bleibt.

System gegen Heuristik. Malik baut ein vollständiges, über Jahrzehnte ausgearbeitetes System mit universellem Anspruch: gültig für alle Institutionen, Ebenen und Kulturen. Sente ist bewusst schmal –

fünf Prinzipien für einen wiederkehrenden Akt. Das eine ist ein Betriebssystem, das andere ein Handgriff. Wer beide gleichsetzt, überfordert Sente und unterfordert Malik.

Kybernetik gegen Spiel. Maliks Leitbild ist das lebensfähige System, das sich selbst reguliert; sein Blick gilt dem inneren Funktionieren und der Kohärenz des Ganzen. Sentes Leitbild ist das Spiel zwischen zwei (abstrakten) Gegnern. Deshalb kennt Malik im Kern keinen Gegenspieler, während bei Sente immer ein anderer mitzieht. Genau die beiden Sente-Prinzipien, die aus dem gegnerischen Spiel stammen – **Koexistenz** (nicht jeden Kampf führen) und das **bewusste Aufgeben** einer Position – haben bei Malik keine direkte Entsprechung. Sie sind Sentes eigenständiger Beitrag.

Universell gegen situativ. Malik will zeigen, was immer und überall gilt. Sente ist selbstbegrenzt: Es beansprucht das umkämpfte, unsichere, langfristige Feld – und tritt bewusst zurück, wo im Sekundentakt Tempo zählt oder wo sich eine Entscheidung sauber durchrechnen lässt.

Der Anknüpfungspunkt: Sente im Führungsrad

Damit lässt sich präzise sagen, wie die beiden zusammengehören. Malik liefert das Rad – die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, mit denen eine Führungskraft insgesamt wirksam wird. Das Sente-Modell setzt an genau einer Speiche dieses Rades an: an der Aufgabe „Entscheiden“, am Moment des wirksamen Handelns unter Unsicherheit und Wettbewerb. Dort, wo Maliks System sagt „triff die Entscheidung“, sagt Sente, worauf zu schauen ist – Position, Einfluss, Timing, Koexistenz, Beweglichkeit.

So gelesen ist Sente kein Rivale des Malik-Systems, sondern eine **Vertiefung** an einer seiner zentralen Stellen. Es fügt dem umfassenden „Was“ und „Womit“ ein geschärftes „Welcher Zug jetzt?“ hinzu – für die eine Situation, in der Maliks kybernetisches Steuern auf einen realen Gegenspieler trifft.

Fazit

Ein umfassendes Management-System und eine schlanke Entscheidungsheuristik – verschiedener könnten zwei Modelle kaum aussehen. Und doch entstammen sie derselben Grundhaltung: aus dem Misstrauen gegen Betriebsamkeit, Charisma-Kult und die große Prognose, und aus dem Vertrauen in Wirksamkeit, Handwerk und das kluge Steuern im Ungewissen. Malik hat diesen Geist zu einem System ausgebaut – das Sente-Modell gießt ihn in fünf Prinzipien für den nächsten Zug.

Für die Praxis heißt das: Wer sein Führungshandwerk auf ein solides Fundament stellen will, findet bei Malik das Rad. Wer im umkämpften, unsicheren Feld den nächsten klugen Zug sucht, findet im Sente-Modell die passende Linse. Sie widersprechen sich nicht – sie greifen ineinander.

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

Literatur und Quellen

Malik-Management

- Fredmund Malik: *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus, Neuauflage 2014 (Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge; das Führungsrad im Detail).
- Fredmund Malik: *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Haupt, zahlreiche Auflagen (kybernetische Grundlegung).
- Fredmund Malik: *Die Malik ManagementSysteme. Grundlagen und Anwendung*. Campus (Richtiges und Gutes Management; Kybernetik als Schlüsseltechnik).
- Malik Management, „Malik-Ansatz / Basis-Modelle“: General-Management-Modell, Führungsrad (Standardmodell der Wirksamkeit), Integriertes Management System – malik-management.com.

Geistige Wurzeln

- Peter F. Drucker: *The Practice of Management*. Harper & Row, 1955 (u. a. Management by Objectives).
- Stafford Beer: *Brain of the Firm*. Wiley, 1972 (Viable System Model; kybernetische Management-Tradition).

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“.