

# Das Erbe – VMB-EGS und das Tafelmodell

Ein operatives Governance-System für alle, die es irgendwann einführen, testen oder verändern wollen. Zwei Ebenen, eine Denkrichtung.

JACOBUS VAN MERKSTEIJN

MALTA · JUNI 2026

KONZEPTDOKUMENT – FREI TEILBAR



# Was dieses Dokument ist

Dies ist keine wissenschaftliche Abhandlung, kein politisches Manifest und kein Beratungsbericht. Es ist ein **Konzeptdokument**, das als operative Beschreibung eines Governance-Systems gedacht ist – brauchbar für alle, die es irgendwann einführen, testen oder verändern wollen.

Der Anlass ist persönlich. Vor einigen Jahren schrieb Jacobus van Merksteijn *Nova Democratia*, einen ausgearbeiteten Vorschlag für demokratische Erneuerung. Je weiter es ausgearbeitet wurde, desto schwerer wurde es – eine Besprechungsstruktur, die die Lähmung reproduzierte, die sie heilen wollte. Was hier vorliegt, ist das, was danach entstand: ein radikal einfacheres und operativ stärkeres System, hervorgegangen aus einer ehrlichen Selbstkritik an der früheren Arbeit.

Dieses Dokument wurde zurückgelassen, weil der Autor nicht selbst der Umsetzer sein wird. Seine Rolle ist die eines Denkers und Dokumentalisten – dafür zu sorgen, dass die Idee **vollständig, klar und operativ bereit** liegt für diejenigen, die sie brauchen, wann auch immer das sein mag. Krise erzwingt Veränderung. Wenn Europa in eine tiefere Krise gerät, wird es Menschen geben, die nach einer praktikablen Alternative suchen. Dieses Dokument ist dafür gedacht, dann aufgegriffen werden zu können, ohne dass alles neu gedacht werden muss.

## Für wen

- Der **Unternehmer**, der etwas grundsätzlich anderes will als Matrixstrukturen und KPI-Stapel
- Der **Stadtrat oder Bürgermeister**, der bereit ist, eine einzige Nachbarschaft oder ein Fachgebiet experimentieren zu lassen
- Der **junge Denker**, der in zwanzig Jahren vor denselben Problemen steht
- Der **Beamte**, der sieht, dass das bestehende System nicht trägt

# Der gemeinsame Kern – Sechs grundlegende Elemente

Beide Modelle – VMB-EGS für große Skalierung und VMB-DGM für menschliche Skalierung – teilen ein zusammenhängendes Fundament. Genau dieses Fundament macht den Unterschied zu bestehenden Governance-Systemen. Die Modelle selbst sind lediglich zwei Ausprägungen davon für unterschiedliche Skalen.



## Die Spur

Ein öffentlich lesbares, append-only, unverwischbares Entscheidungsarchiv. Was, wann, von wem, mit welcher Motivation. Nichts geschieht unsichtbar, nichts wird nachträglich gelöscht. Die Spur ist die gemeinsame Wirklichkeit, auf der das System beruht.



## Die Wachstumsregel

Jeder Block wird auf zwei Achsen zugleich bewertet: Qualität des Ergebnisses und wirtschaftliche Tragfähigkeit. Nur wer beides kombiniert, wächst. Hohe Qualität durch Auszehrung bringt weniger; nachhaltig arbeiten ohne Qualität bringt ebenfalls kein zusätzliches Mandat.



## Der Richtungsauftrag

Jeder Block erhält zu Beginn der Periode zwei bis vier messbare Ziele. Nicht ein Budget, nicht ein Regelwerk, sondern eine konkrete Richtung mit Ausgangswert, Zielwert und Frist. Oben setzt das Ziel; unten wählt man den Weg.



## Die Qualitätszahl

Der übergeordnete Block gibt pro bewertetem Beschluss zwei Zahlen: eine Problemzahl und eine Lösungszahl. Nicht der Entscheider selbst – Selbsteinschätzung ist keine Bewertung. Stichprobenartig, mit dem Median, um extreme Bewertungen zu dämpfen. Alle Zahlen erscheinen auf der Spur.



## Der Umschlag

Ein Betrag für die ganze Periode, einmalig zugewiesen, mit genau drei Grenzen: ein Maximum pro Alleinentscheidung, ein Maximum pro Kategorie und ein Reserve-Minimum. Der Rest ist frei. Nicht ausgegebenes Geld fließt nicht automatisch zurück – das System belohnt Effizienz.



## Die Bevölkerungsbewertung

Die Bevölkerung vergibt pro Beschluss zwei Zahlen: Problemerkennung und Lösungszufriedenheit. Zusammen mit der Qualitätszahl entstehen drei Bewertungen pro Beschluss – diagnostisch, nicht sanktionierend. Fragen sind neutral formuliert, im Umfang begrenzt und mit verifizierter Kontextualisierung versehen.

# Die Wachstumsregel – Neun mögliche Ergebnisse

Zwei Achsen, drei Werte pro Achse. Daraus entstehen neun mögliche Ergebnisse. Die vier diagonalen sind klar; die fünf anderen sind der Bereich, in dem die Wachstumsregel ihre Arbeit leistet. Das Szenario oben rechts – Qualität erreicht, aber wirtschaftlich nicht tragfähig – ist das **schleichende Gift fast aller Organisationen**. Ein Block, der seine Ziele erreicht, indem er Menschen ausbrennt, sieht auf dem Papier prima aus. Konventionelle Systeme erkennen das erst, wenn die Ausfälle kommen; die Wachstumsregel macht es als Alarm sichtbar.


	Wirtschaftlich gut	Wirtschaftlich knapp	Wirtschaftlich untragbar
Qualität erreicht	✅ Wachstum möglich – ausweiten, replizieren	⚠️ Stabil halten, Ursache der Untragbarkeit beseitigen	🚨 Alarm – Erfolg wird zur Erschöpfung
Qualität teilweise erreicht	🔍 Fortsetzen, nachbessern	🔍 Diagnose: Wo liegt die Fehlanpassung	🛑 Stopp – Domäne überarbeiten
Qualität nicht erreicht	🔍 Diagnose: Warum funktioniert es trotz Ressourcen nicht	🚨 Tiefster Alarm – weder Qualität noch Tragfähigkeit	❌ Unverzögliche Auflösung des Blocks

⚠️ Das Szenario **Qualität erreicht + wirtschaftlich untragbar** ist der gefährlichste blinde Fleck in der konventionellen Governance. Die Wachstumsregel macht dies als Alarm sichtbar, bevor der Schaden eintritt.

# Zwei Modelle – Eine Denkrichtung

VMB-EGS und VMB-DGM (Das Tischmodell) sind keine zwei Alternativen, sondern zwei Ausarbeitungen derselben Grundidee für unterschiedliche Maßstäbe. Wer sich persönlich kennt und vertraut, braucht VMB-DGM. Wer sich nicht kennt, braucht VMB-EGS. Beide erzeugen eine öffentliche Spur – dieses Archiv ist das, was die beiden verbindet.

Aspekt	VMB-EGS	VMB-DGM (Das Tischmodell)
Maßstab	Hunderte bis Millionen von Akteuren	3 bis etwa 12 Personen
Kontrolle im Voraus	Drei gleichzeitige Stimmen für jeden Beschluss	Eine Stimme für 98%, Mehrheitsentscheid für 2%
Anonymität	Sortition Engine mit anonymer Losziehung	Alle kennen alle, Identität immer sichtbar
Verantwortung	Strukturell – durch anonyme Kontrolleure	Persönlich – durch den Domäneninhaber selbst
Korrektur	Echtzeit durch L8-Missbrauchserkennung	Nachträglich durch offenen Austausch und Markierungen
Philosophie	Struktur <i>ersetzt</i> Vertrauen	Struktur <i>unterstützt</i> Vertrauen
Am besten für	Regierungen, große Institutionen, Lieferketten	Familienunternehmen, kleine Teams, kleine Gremien

 Eine **Hybridlösung** ist ebenfalls möglich: VMB-DGM für die interne operative Governance, VMB-EGS für die Beziehung zu externen Stakeholdern. Der gemeinsame Nenner ist immer die Spur.

# VMB-EGS – Architektur in Zehn Schichten

VMB-EGS steht für Van Merksteijn-Bern Economic Governance System. Es ist weder ein IT-Produkt noch ein Gesetzestext, sondern ein Entwurfsgerüst für Entscheidungssysteme in großem Maßstab. Die Architektur trennt Struktur von Inhalt: Dieselben zehn Schichten funktionieren für jede Art von Entscheidung, sofern sie pro Domäne parametrisch ausgefüllt werden.

01

## L0 – Präsentation

Portale, API-Gateway. Der einzige Kontaktpunkt zur Außenwelt. Eingangsanfragen werden hier entgegengenommen.

02

## L1 – Eingabe

Adapter und Identitätsbindung. Was ist das, und wer sendet es? Erzeugt ein InputEvent.

03

## L2 – Validierung

Syntax, Semantik, Duplikate. Harter Vertrag: keine Verarbeitung ohne Bestanden. Erzeugt ValidatedInput.

04

## L3 – Akteure & Autorisierung

**Sortition Engine.** Darf dieser Akteur diese Entscheidung treffen? Losverfahren anonym ausgewählter Kontrollpersonen. Dies ist die erste revolutionäre Ergänzung.

05

## L4 – Entscheidung & Orchestrierung

**Drei-Stimmen-Gate.** Hier wird die Entscheidung tatsächlich getroffen. Drei unabhängige Instanzen, simultan, innerhalb eines Zeitfensters T.

### Ergänzung 1 – Sortition Engine (L3)

Bei jeder Entscheidung zieht das System drei Kontrollpersonen zufällig aus einem festen Pool. Anonym zueinander, für denselben Fall nicht erneut benennbar. Korruption wird strukturell unmöglich.

### Ergänzung 2 – Drei-Stimmen-Gate (L4)

Drei unabhängige Instanzen geben simultan innerhalb eines Zeitfensters T ihre Zustimmung. Nicht sequentiell, sondern gleichzeitig. Eine fehlende Stimme = Entscheidung entfällt, kein zweiter Anlauf.

### Ergänzung 3 – Öffentliches Spurenbild (L7)

Das Append-only-Audit-Log erhält eine öffentlich lesbare Sicht. Prüfer-IDs sind anonym, die Entscheidungen jedoch vollständig nachvollziehbar. Ersetzt externe Wirtschaftsprüfer und parlamentarische Untersuchungen.

01

## L5 – Ausführung

Aktuator-Gateway, Benachrichtigung. Die Entscheidung wird umgesetzt. Erzeugt einen ActuationCommand.

02

## L6 – Ausführungskontrolle

Qualität, Compliance, Audit. Im Nachhinein: war sie ausführbar? Erzeugt ComplianceFinding.

03

## L7 – Datenebene (das Spurenbild)

**Öffentliches Spurenbild.** OLTP, Append-only-Audit-Log, DWH. Alles, was geschehen ist, vollständig nachvollziehbar, öffentlich lesbar. Die dritte revolutionäre Ergänzung.

04

## L8 – Missbrauchserkennung

Anomalie- und Betrugserkennung. Kann L3 und L4 bei verdächtigem Muster sofort überschreiben. RiskAssessment als Ausgabe.

05

## L9 – Governance & Normierung

Richtlinien- und Standardregister. Verteilt Regeln an L2, L4, L6 und L8. PolicyDocument als Ausgabe.

# VMB-DGM – Das Tischmodell

VMB-DGM steht für Van Merksteijn-Bern Domain Governance Model. Der Arbeitsname – *Das Tischmodell* – ehrt den Ursprung: ein Familienunternehmen, in dem die meisten Entscheidungen von einem der Elternteile allein getroffen wurden, und die schwierigen Themen an den Küchentisch gingen, wo alle mitdachten.

Die tiefe Beobachtung: **die meisten Entscheidungen in einer Organisation brauchen keine schwere Kontrolle**. Rund 98% können schnell von einer Person mit Domänenexpertise getroffen werden. Nur die schwierigen 2% verdienen gemeinsame Aufmerksamkeit. Ein System, das dies nicht anerkennt, ist teurer als die Fehler, die es zu verhindern versucht.

1

## Die Gruppe

N Personen bilden N Domänen. Bei drei Personen drei Domänen, bei sieben sieben. Die Gruppe verteilt die Domänen zu Beginn selbst. Die Struktur atmet mit der Besetzung mit – es gibt kein Organigramm, das unabhängig von Personen existiert.

2

## Pfad 1 – Die Allein-Entscheidung

Der Domäneninhaber entscheidet direkt innerhalb seines Bereichs, ohne Abstimmung, ohne Formular. Eine Stimme, fertig. Die Entscheidung ist endgültig, wird aber auf dem Pfad abgelegt. Rund 98% aller Entscheidungen laufen so. Geschwindigkeit ist der Vorteil.

3

## Pfad 2 – Der Tisch

Bei Zweifel oder wenn ein Thema mehrere Domänen betrifft, ruft der Domäneninhaber den Tisch zusammen. Alle Anwesenden dürfen sich einbringen, gleichberechtigt im Gespräch, unabhängig von Rolle oder Seniorität. Die Entscheidung fällt durch Mehrheitsentscheid der anwesenden Domäneninhaber. Rund 2% der Entscheidungen.

4

## Der Pfad

Alle Entscheidungen – Pfad 1 und Pfad 2 – kommen auf den Pfad. Append-only, für alle Gruppenmitglieder öffentlich lesbar. Für Pfad 2 außerdem: wer was eingebracht hat und wie die Mehrheit zustande gekommen ist. Der Pfad dient der Einsicht, nicht der Überarbeitung.

5

## Der Kamin

Periodisch kommt die Gruppe zusammen, um Pfad-1-Entscheidungen im Nachhinein zu besprechen. Die Frage ist nicht "war das gut?", sondern "wie hätte es auch sein können?" Kein Fingerzeigen, keine Sanktion. Kollektives Gedächtnis, geteilte Weisheit, bessere Intuition für das nächste Mal.

# Die Stapelung – Drei Ebenen für eine Gemeinde

Beide Modelle können übereinander gestapelt werden, um größere Systeme zu bilden. Ausgearbeitet für eine Gemeinde mit 80.000 Einwohnern – dasselbe Prinzip funktioniert auch für Unternehmensstrukturen mit Tochtergesellschaften, Bildungssysteme mit Schulen und Verbänden oder Versorgungsnetzwerke.



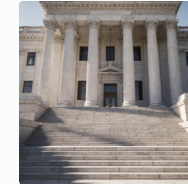
## Ebene 1 – Viertel (VMB-DGM)

5 bis 9 Bezirksratsmitglieder pro Viertel, nah an den Einwohnern. Domänen: öffentlicher Raum, sozialer Zusammenhalt, Verkehr, Jugend, Senioren, Grünflächen, Veranstaltungen. Spur 1 ist der Standard: Routineentscheidungen innerhalb der Domäne, schnell und endgültig. Vierteltisch monatlich oder häufiger. Offener Kamin monatlich. Geschwindigkeit ist hier alles – 98 % dessen, was ein Viertel täglich entscheidet, muss nie über das Viertel hinausgehen.



## Ebene 2 – Gemeinderat (Übergang)

Ein Gemeinderat mit 25-35 Personen ist zu groß für einen einzigen Tisch. Zwei praktikable Optionen: **Option A** – der Rat arbeitet als VMB-DGM mit N Personen und N Domänen pro Ausschusssitzung. **Option B** – hybrid: VMB-EGS mit Losverfahren für bestimmte Entscheidungstypen, VMB-DGM für andere. Praktischer ist A: so lange wie möglich im Tischmodell bleiben, weil sich die Ratsmitglieder kennen.



## Ebene 3 – Magistrat von B&W (VMB-EGS)

Entscheidungen, die die Gemeinde nach außen verbinden: Steuern, Immobilien, Genehmigungen für große Entwickler, Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden. Hier kann Vertrauen nicht die Grundlage sein – externe Parteien kennen den Magistrat nicht persönlich. Drei-Stimmen-Schranke, öffentliches Protokoll, Sortiermaschine zur Kontrolle. Das Verfahren muss nach außen hin nachweislich stimmig sein.

**i** **Entscheidende Gestaltungsentscheidung:** Ein höheres Block sieht nie, was ein niedrigeres Block entschieden hat – nur dass es entschieden wurde, und welche Muster sich daraus ergeben. Die oberste Ebene erhält niemals rohe Entscheidungen, nur die Signalschicht darüber. Dies ist keine technische Einschränkung, sondern ein bewusster Grundsatz: Die oberste Ebene darf nicht micromanagen können.

# VMB-EGS – Sechs Szenarien in der Praxis

Architektur auf dem Papier ist das eine. Wie das System auf konkrete Situationen reagiert, ist etwas anderes. *Der Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Governance-System ist nicht, wie es bei idealen Menschen funktioniert – das kann jedes System – sondern wie es bei Menschen mit schlechten Absichten funktioniert.*

## Szenario 1 – Bekannter Prüfer

Bei konventionellen Audits ist ein bekannter Prüfer ein meldepflichtiger Interessenkonflikt. Bei VMB-EGS existiert das Problem nicht: Prüfer sind füreinander und für die geprüfte Person anonym. Der Beamte weiß nicht, wer zuschaut. Keine Formulare, keine Zulässigkeitsprüfung.

## Szenario 2 – Spitzenfunktionär erzwingt eine Ausnahme

In konventionellen Systemen gelingt das per Telefonanruf. Bei VMB-EGS gibt es dafür keinen Kanal: Jede Handlung läuft über L0/L1. Eine Ausnahme kann beantragt werden, erscheint aber sofort auf dem Öffentlichen Pfad mit dem Namen des Antragstellers. Die Anfrage selbst wird sichtbar.

## Szenario 3 – Pool zu klein

Bei weniger als sechs potenziellen Prüfern fällt die Losziehung weg und der Beschluss wird automatisch als VMB-DGM Spur 2 behandelt. Das ist keine Schwäche, sondern eine Eigenschaft: Der Maßstab bestimmt den Mechanismus. Das System passt sich an.

## Szenario 4 – Prüfer weigert sich zu entscheiden

Eine fehlende Stimme = Beschluss fällt weg. Der Antragsteller kann erneut einreichen, das System zieht eine neue Lotterie. Wiederholte Timeouts derselben Person erscheinen auf dem Pfad – leerer Prüferstatus wird sichtbar und diagnostisch nutzbar.

## Szenario 5 – Regeländerung während eines laufenden Prozesses

Der Zeitpunkt der Policy-Version wird bei L2 festgehalten. Ein Beschluss in Bewegung zum Zeitpunkt der Änderung wird nach den alten Regeln behandelt. Verhindert rückwirkende Deckung und Backdoor-Politik.

## Szenario 6 – L8 vermutet Kollusion im Panel

Missbrauchserkennung analysiert auch Stimmungsmuster des Pools. Statistisch unwahrscheinliche Zusammentreffen – drei Prüfer, die wiederholt gemeinsam auftauchen – führen zu vorübergehender Sperrung und Nachprüfung. Der Prüfer wird nicht beschuldigt; das Muster wird untersucht.

# Das Erbe – Was ich hinterlasse und für wen

Dieses Dokument ist kein Pamphlet. Es ist ein Arbeitsbuch. Es wurde mit der bewussten Entscheidung geschrieben, nicht zu überzeugen oder zu mobilisieren, sondern **operationell bereit zu liegen für denjenigen, der es irgendwann aufgreifen will**. Der Autor glaubt nicht, dass Europa dieses System innerhalb von zehn Jahren einführen wird. Vier Schwerkraftschichten verhindern das: bestehende Systeme haben ein Eigeninteresse an sich selbst; Populismus bietet keinen Aufbau; die Aufmerksamkeitsspanne ist zu kurz für jahrzehntelange Arbeit; und wer die höchste Regierungsebene erreicht, ist selten derjenige, der das System braucht.



## Pfad 1 – Ein Land als Beweis

Nicht die gesamte EU. Ein Land oder eine niederländische Provinz, die das Tischmodell und die Wachstumsregel tatsächlich einführt. Ein Wirksamkeitsnachweis ist hundertmal überzeugender als ein theoretisches Argument. Singapur, Estland und Irland wurden durch die Entscheidung aufgebaut, etwas grundlegend anderes zu versuchen als ihre großen Nachbarn. Innerhalb von zehn Jahren machbar, sofern eine Verwaltungsebene bereit ist, dieses Risiko zu tragen.



## Pfad 2 – Eine Organisation als Beweis

Ein großes Familienunternehmen, eine Genossenschaft oder eine große gesellschaftliche Organisation, die das Tischmodell in nicht-trivialem Maßstab tatsächlich einführt: tausend bis zehntausend Menschen. Privates Eigentum kann sich strukturell auf eine Weise erneuern, die öffentliches Eigentum nicht kann. Das ist viel einfacher als eine Gemeinde.



## Pfad 3 – Die Idee gut dokumentiert hinterlassen

Der dritte und vielleicht tiefste Pfad. Sicherstellen, dass das System so klar, zusammenhängend und operationell beschrieben ist, dass es in zehn, zwanzig, dreißig Jahren von jemand anderem aufgegriffen werden kann, wenn die Zeit reif ist. Eine Krise erzwingt Veränderung. Ein gut dokumentiertes System, das bereitliegt, kann dann innerhalb von Jahren eingeführt werden.

### An den Unternehmer

Das Tischmodell kann ein Unternehmen verwandeln, ohne dass die Außenwelt es sofort verstehen muss. Beginnen Sie mit einer Abteilung, einem Bereich.

### An die Stadträtin

Ein Stadtteil-Pilot. Ein Bereich. Ein Jahr. Ein Wirksamkeitsnachweis ist hundertmal überzeugender als jede Diskussion in einer Ratssitzung.

### An den jungen Denker

Was jetzt aufgeschrieben ist, muss er in zwanzig Jahren nicht mehr selbst erfinden. Er kann dort beginnen, wo dieses Dokument endet.

### An den Beamten

Hier liegt eine praktikable Alternative bereit für den Moment, in dem der Mut da ist, sie aufzugreifen. Nicht als Revolution, sondern als operationelle Bereitschaft.

*Was ich hinterlasse, ist keine Armee. Es ist eine Richtung. Für denjenigen, der diese Richtung aufgreifen will, liegt das System bereit.*