

# Das Tischmodell

VMB-DGM – Van Merksteijn-Bern Domain Governance Model

Governance im menschlichen Maßstab – ein operatives System für kleine Gruppen, die schneller, gerechter und klüger entscheiden wollen, als es klassische Organisationsstrukturen erlauben.

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 dieser Vorschlag ausgearbeitet wurde, desto mehr zeigte sich, dass die Sitzungsstruktur jene Lähmung reproduzierte, die sie heilen sollte. Was hier vorliegt, ist das Ergebnis einer ehrlichen Selbstkritik: ein radikal einfacheres und operativ stärkeres System.

Dieses Dokument wurde zurückgelassen, weil der Autor nicht selbst der Implementierer sein wird. Seine Rolle ist die des Denkers und Dokumentaristen – dafür zu sorgen, dass die Idee **vollständig, klar und operativ bereit** liegt für alle, die sie brauchen, wann auch immer. Krisen erzwingen Veränderung. Wenn Europa in eine tiefere Krise gerät, werden die Menschen nach einer brauchbaren Alternative suchen. Dieses Dokument ist dafür gedacht, dann aufgegriffen werden zu können, ohne dass alles neu gedacht werden muss.

## Für wen

- Der **Unternehmer**, der grundsätzlich anders will als Matrix-Strukturen und KPI-Stapel
- Der **Stadtrat oder Bürgermeister**, der bereit ist, einen einzigen Stadtteil oder Bereich experimentieren zu lassen
- Der **junge Denker**, der in zwanzig Jahren vor denselben Problemen steht
- Der **Beamte**, der sieht, dass das bestehende System nicht trägt

📄 Was ich hinterlasse, ist keine Armee. Es ist eine Richtung. Für alle, die diese Richtung aufgreifen wollen, liegt das System bereit.

# Der geteilte Kern

Beide Modelle – VMB-EGS für große Skalierung und VMB-DGM für menschliche Skalierung – teilen ein kohärentes Fundament. Wer die Modelle verstehen will, lese zuerst diese sieben Pfeiler. Der Rest handelt davon, wie sich der Kern auf verschiedenen Skalen verhält.



Jedes dieser sieben Elemente ist untrennbar mit den anderen verbunden. Entfernt man eines, verliert das System seine diagnostische Kraft. Zusammen bilden sie ein selbstkorrigierendes Ganzes, das Transparenz, Zielgerichtetheit und Fairness strukturell verankert.

# Element 1 – Die Spur

## Was es ist

Alles, was beschlossen wird, landet auf der Spur: ein **öffentlich lesbares, append-only, unverwüstliches Beschlussarchiv**. Was, wann, von wem, mit welcher Begründung. Nichts geschieht unsichtbar. Nichts wird im Nachhinein gelöscht. Nichts wird zurückgenommen, um die Geschichte umzuschreiben.

Die Spur ist die gemeinsame Wirklichkeit, auf der das System läuft. Ohne Spur funktioniert keines der anderen Elemente, denn kein Element kann auf Muster reagieren, die nicht sichtbar sind.

## Warum es radikal ist

Das klingt einfach – und technisch ist es das auch. Es ist **radikal in der Kultur**. Die meisten Organisationen haben ein enormes Interesse daran, dass Entscheidungen undurchsichtig bleiben – nicht um zu täuschen, sondern weil Durchsichtigkeit sie mit Fehlern konfrontiert, für die sie keinen sicheren Rahmen haben.

## Die Schlüsselprinzipien

### Append-only

Einmal geschrieben, immer lesbar. Keine Revisionen, keine Löschungen.

### Öffentlich lesbar

Alle Gruppenmitglieder haben Einblick. Transparenz als strukturelle Default.

### Begründet

Nicht nur was beschlossen wurde, sondern auch warum – die Begründung steht dabei.

### Sicherer Rahmen

Die Spur macht Fehler sichtbar; der Rest des Systems sorgt dafür, dass Sichtbarkeit keine Strafe wird.

## Elemente 2 & 3 – Richtungsauftrag & Umschlag



### Der Richtungsauftrag

Jede Einheit – Stadtteil, Gemeinderat, Geschäftsbereich – erhält zu Beginn des Zeitraums einen Richtungsauftrag. Kein Budget, kein Regelwerk, kein sechzigseitiges Leitbild. Ein Richtungsauftrag besteht aus **zwei bis vier messbaren Zielen** für den Zeitraum: ein Ausgangswert, ein Zielwert, ein Zeitraum.

Beispiel: "Lebenswertigkeitswert von 6,8 auf 7,2; zwei Verkehrsknotenpunkte gelöst; Anzahl einsamer 70+ Jähriger um -15%."

- ③ Setzt das Ziel oben fest. Wählt unten den Weg. Wer beides tut, verfällt ins Mikromanagement. Wer nichts von beidem tut, verfällt ins Chaos.



### Der Umschlag

Zu jedem Richtungsauftrag gehört ein Umschlag: ein Betrag für den gesamten Zeitraum, einmal zugewiesen, nicht in hundert Posten aufgeteilt. Was die Einheit damit tut, um die Richtung zu erreichen, ist ihre Sache. Es gibt genau **drei Grenzen**, nicht mehr:

- **Maximum pro Einzelentscheidung** – oberhalb dieses Betrags verpflichtend an den Tisch
- **Maximum pro Kategorie** – verhindert, dass der ganze Umschlag in einer einzigen Art verschwindet
- **Reserve-Mindestwert** – ein Prozentsatz, der am Ende des Zeitraums übrig sein muss

Nicht ausgegebenes Geld fließt nicht automatisch nach oben zurück. Der nächste Umschlag wird bestimmt durch **das, was ihr erreicht habt**, nicht durch das, was ihr ausgegeben habt. Das System belohnt Effizienz statt Konsum.

# Element 4 – Die Wachstumsregel


Der übergeordnete Maßstab, der alles zusammenhält. Jeder Richtungsauftrag wird am Ende der Periode auf **zwei Dimensionen zugleich** geprüft: die Qualität des Ergebnisses und die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Mittels.

## Qualität des Ergebnisses

Was hat dieses Segment tatsächlich geliefert? Nicht Output (Besprechungen, Berichte), sondern **Outcome** – ist der Stadtteil tatsächlich lebenswerter geworden, wurde das Problem tatsächlich gelöst?

## Wirtschaftliche Tragfähigkeit

War dies dauerhaft leistbar? Erschöpfen wir Menschen, Material oder Mittel? Verbraucht es nicht mehr, als es einbringt – im weitesten Sinn?

 Hohe Qualität ohne wirtschaftliche Tragfähigkeit ist nicht nachhaltig. Wirtschaftliche Tragfähigkeit ohne Qualität ist leer. Nur wer beides kombiniert, wächst.

## Die neun Ergebnisse

	Wirtschaftlich gut	Wirtschaftlich knapp	Wirtschaftlich untragbar
Qualität erreicht	Wachstum möglich	Stabil halten	 Alarm
Qualität teilweise	Fortsetzen, nachschärfen	Diagnose: Fehlanpassung	 Stopp – Überarbeitung
Qualität nicht erreicht	Diagnose: warum?	Tiefster Alarm	 Auflösung des Segments

Das Szenario oben rechts – Qualität erreicht, aber wirtschaftlich untragbar – ist das schleichende Gift fast aller Organisationen. Ein Segment, das seine Ziele erreicht, indem es Menschen ausbrennt, sieht auf dem Papier gut aus. Die Wachstumsregel macht das sichtbar *bevor* der Schaden entsteht.

# Elemente 5 & 6 – Qualitätskennzahl & Bevölkerungsbewertung



## Die Qualitätskennzahl

Kontrolle ist unvermeidlich. Es geht nicht darum, ob, sondern wie. Konventionelle Kontrolle ist schwer: Regeln, Audits, Komitees, Berichte. Diese Kontrolle ist leicht: **zwei Zahlen pro Entscheidung**.

- **Problem-Kennzahl** – war dies ein Problem, das Aufmerksamkeit verdiente, und wurde es zum richtigen Zeitpunkt erkannt?
- **Lösungs-Kennzahl** – hat die gewählte Lösung das Problem wirksam und nachhaltig angegangen?

Nicht die entscheidende Person selbst vergibt die Zahlen – Selbstbewertung ist keine Bewertung. Das übergeordnete Block gibt die Zahlen mit Distanz zur Umsetzung. Bei mehreren Bewertenden: der Median, nicht der Durchschnitt. Nicht jede Entscheidung wird bewertet – eine Stichprobe pro Periode, zufällig aus dem Spur gezogen.

- Alle Qualitätskennzahlen erscheinen auf dem Spur. An der Spitze steht ein ausgelostes Bürgerpanel, das die höchsten Bewertenden beurteilt. Niemand steht über dem System.



## Die Bevölkerungsbewertung

Die Qualitätskennzahl ist eine fachliche Bewertung. Aber die Bevölkerung – die Nutzer, die Bürger, diejenigen, für die die Entscheidung Folgen hat – verdient ebenfalls eine Stimme. **Nicht um zu entscheiden, sondern um zu bewerten.**

- **Problem-Erkennung** – fand ich, dass dies ein Problem war, das Aufmerksamkeit verdiente?
- **Lösungs-Zufriedenheit** – finde ich die Entscheidung eine praktikable Lösung?

Die Fragen sind neutral formuliert, im Umfang begrenzt, mit Kontext versehen und die fragstellende Person steht mit Namen auf dem Spur. Das Ergebnis: Bei jeder Entscheidung erscheinen **drei Bewertungen** nebeneinander – Qualitätskennzahl plus zwei Bevölkerungsscores. Die Kombination ist diagnostisch, nicht punitiv.

# Element 7 – Das Markierungssystem

Fehler sind günstig. Vorbeugung ist teuer. Eine Organisation, die jeden Fehler im Voraus durch Klassifizierung, Schwellenwerte und Kontrollen verhindern will, bezahlt mehr an Bürokratie, als die Fehler selbst kosten. Die grundlegende Umkehrung: **das System korrigiert nicht die Regeln, sondern die Person.**

## Drei Parameter

### N – Schwelle: 3 Markierungen

Ein Fehler ist Pech. Zwei sind Zufall. Drei sind ein Muster.

### T – Zählperiode: 12 Monate, rollierend

Ältere Markierungen verfallen von selbst. Wer sich wieder fängt, gewinnt Vertrauen zurück.

### P – Erholung: 6 Monate ohne Einträge

Befugnis automatisch wiederhergestellt, ohne Kommission.

## Bei N Markierungen innerhalb von T: zwei mögliche Folgen

### Domänenabstufung

Die Person darf innerhalb des Bereichs weiterhin Entscheidungen vorschlagen, diese gehen jedoch fortan über den Tisch. Sie verliert ihre Alleinbefugnis. Nach sechs Monaten ohne neue Markierungen: automatische Wiederherstellung.

### Domänenentbindung

Bei schweren oder wiederholten Mustern wird die Person aus dem Bereich entfernt. Das Gremium verteilt den Bereich neu. Wiederherstellung erst nach vollständiger Neubewertung der Bereichsaffinität.

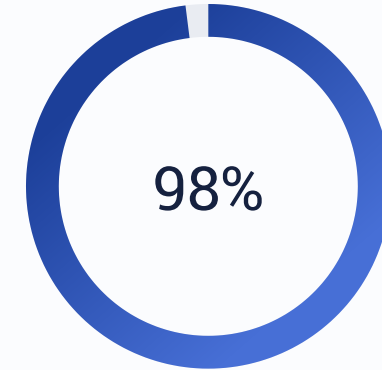
- ✓ Keine Strafe. Keine Scham. Diagnose: Diese Person, in diesem Bereich, in diesem Zeitraum – es passt nicht. Das System bestimmt neu, wer was darf, ohne die Regeln zu erweitern.

# VMB-DGM – Das Tischmodell

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

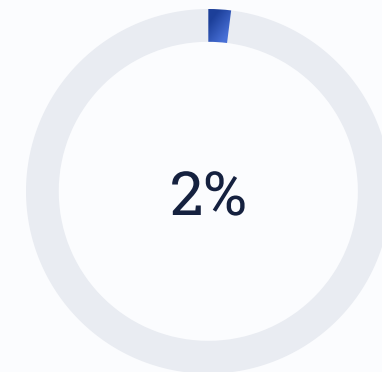
Es ist eine radikal vereinfachte Umsetzung der Governance-Idee hinter VMB-EGS, geeignet für **kleine Gruppen**: ein Unternehmen, eine Familie, ein Team, einen kleinen Vorstand, einen Nachbarschaftsrat.

Die tiefe Erkenntnis: Die meisten Entscheidungen in einer Organisation brauchen keine schwere Kontrolle. **Etwa 98% können schnell von einer Person mit Domänenexpertise bearbeitet werden.** Nur die schwierigen 2% verdienen gemeinsame Aufmerksamkeit. Ein System, das das nicht anerkennt – das alle Entscheidungen durch dieselbe schwere Mühle laufen lässt – ist teurer als die Fehler, die es zu verhindern versucht.



Alleinentscheidungen

Schnell bearbeitet von einem Domäneninhaber – Spur 1



Tischentscheidungen

Gemeinsame Aufmerksamkeit für die schwierigen Fragen – Spur 2

# Die fünf Elemente des Tischmodells



## Element 1 – Die Gruppe

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



## Element 2 – Spur 1: Die Alleinentscheidung

Der Domäneninhaber entscheidet direkt innerhalb seines Bereichs, ohne Rücksprache, ohne Formular. Eine Stimme, fertig. Die Entscheidung ist endgültig, wird aber auf der Spur zur Einsicht festgehalten. Rund 98 % aller Entscheidungen laufen so.



## Element 3 – Spur 2: Der Tisch

Bei Zweifel oder mehreren Domänen ruft der Domäneninhaber den Tisch zusammen. Alle Anwesenden bringen sich gleichwertig ein. Entscheidung nach Mehrheitsprinzip der Domäneninhaber: bei sieben 4, bei fünf 3, bei drei 2. Rund 2 % der Entscheidungen.



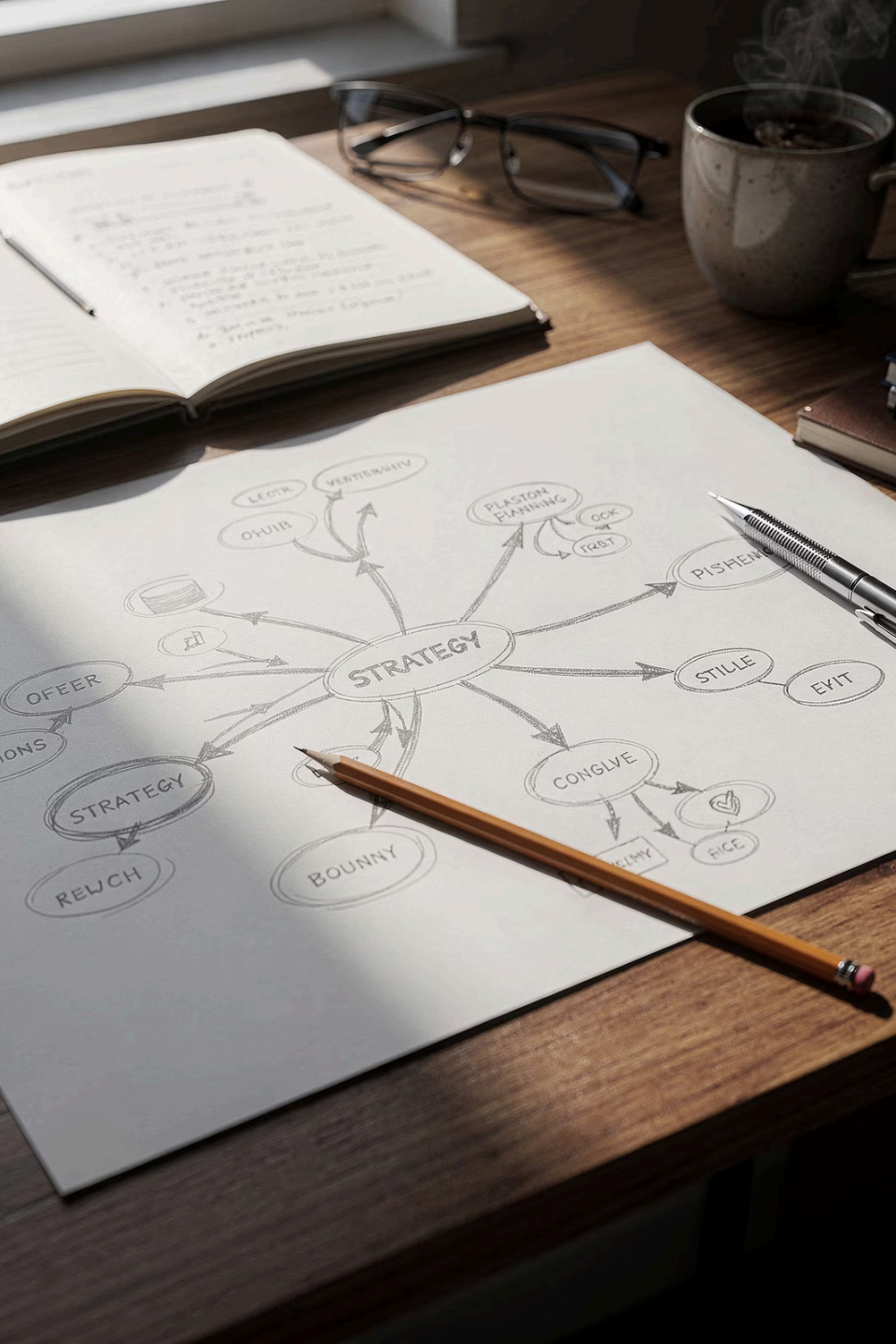
## Element 4 – Die Spur

Alle Entscheidungen – Spur 1 und Spur 2 – kommen auf die Spur. Append-only, öffentlich lesbar für alle Gruppenmitglieder. Was, wann, von wem, mit welcher Motivation. Spur-1-Entscheidungen bleiben endgültig – die Spur dient der Einsicht, nicht der Überarbeitung.



## Element 5 – Der offene Kamin

Regelmäßig trifft sich die Gruppe, um Spur-1-Entscheidungen im Nachhinein zu besprechen. Am offenen Kamin, nicht im Besprechungsraum. Die Frage lautet nicht "war das gut?", sondern "wie hätte es auch sein können?" Kein Fingerzeigen. Kollektives Gedächtnis, geteilte Weisheit, bessere Intuition.



# Das Tischmodell in einer Zeichnung

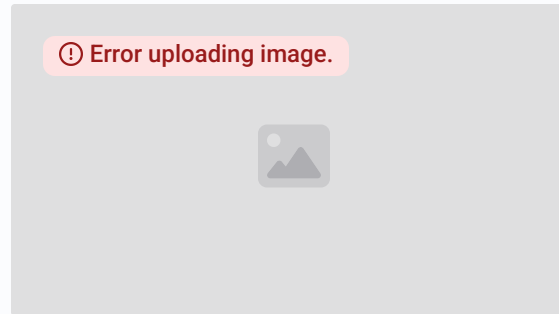
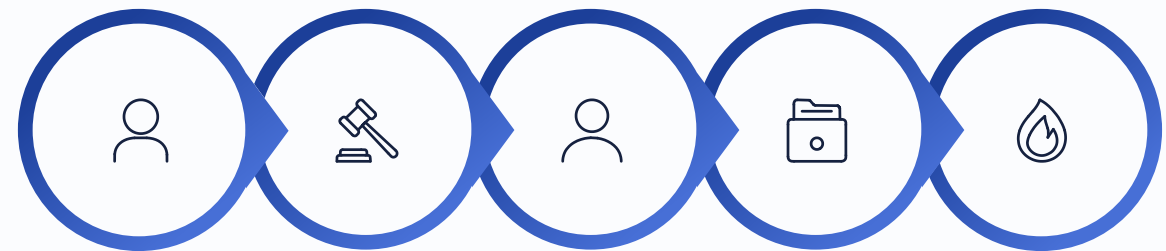


Abbildung 1 – VMB-DGM (Das Tischmodell) in einer Zeichnung. Links: Die Gruppe passt sich der Anzahl der Personen an. In der Mitte: Jede Entscheidung wählt einen von zwei Wegen. Unten: Alles kommt auf die Spur; der Offene Kamin lernt daraus. Oben rechts: Das Markierungssystem korrigiert die richtige Person, nicht die Regeln.



Bereich

Spur 1

Spur 2

Die Spur

Offener Kamin

# Szenarien – Das Tischmodell in der Praxis

Ein Modell lernt am besten, indem es auf konkrete Situationen reagiert. Sechs Szenarien zeigen, wie sich das Tischmodell verhält – und wie es sich von einer klassischen Organisation unterscheidet.

**1** **Der Domäneninhaber zögert**  
Ein Routine-Thema fühlt sich plötzlich größer an. Er ruft den Tisch. Keine Hürde, keine Begründung erforderlich. Der Tisch entscheidet per Mehrheit. Der Domäneninhaber lernt: War seine Intuition berechtigt oder nicht? Beide Lernergebnisse sind wertvoll.

**2** **Eine Spur-1-Entscheidung geht schief**  
Auf dem offenen Herd, Wochen später, kommt das Thema zur Sprache. Die Gruppe bespricht: Wie hätte es auch anders sein können? Die Entscheidung bleibt bestehen, sie wird nicht zurückgenommen. Die Gruppe bewertet, ob es Pech, Zufall oder ein Muster war.

**3** **Zwei Domäneninhaber sind sich uneinig, wem etwas gehört**  
Ein Thema, das beide für sich beanspruchen. Einer von beiden ruft den Tisch. Dort wird nicht nur über das Thema entschieden, sondern auch die Grenze zwischen den Domänen neu verhandelt – ohne dass dies politisch wird.

**4** **Die Stimmen sind am Tisch unentschieden**  
Bei einer geraden Zahl kann es 2-2 oder 3-3 stehen. Am natürlichsten: weitertischen, bis Bewegung entsteht, oder vertagen. Bei einer Blockade: Der Domäneninhaber mit der meisten Erfahrung innerhalb der betroffenen Domäne erhält den Ausschlag.

**5** **Drei Markierungen in zehn Monaten**  
Auf dem nächsten offenen Herd wird die Folge besprochen: Domänenabstufung oder Domänenenthebung. Die Wahl hängt von der Art der Fehler ab. Bei Abstufung: nach sechs Monaten sauber zurück. Bei Enthebung: vollständige erneute Prüfung.

**6** **Jemand geht oder kommt hinzu**  
Beim Ausscheiden verteilt die Gruppe die freie Domäne beim nächsten Tisch. Beim Hinzukommen erhält die neue Person beim nächsten Tisch eine Domäne zugewiesen. Keine Wartezeit, keine Probezeit – Vertrauen ist der Standard, Markierungen folgen bei Fehlern von selbst.

# Offene Punkte & Anwendungsbereich

## Drei praktische Entscheidungen bei der Einführung

### → Wer beruft die Feuerstelle ein?

Eine feste Rotationsrolle pro Monat, der älteste Domäneninhaber oder natürlich gewachsen auf Initiative von wem auch immer? Die Gruppe entscheidet dies zu Beginn selbst und hält es am Tisch fest.

### → Was tun bei Stimmengleichheit am Tisch?

Fester Tie-Breaker (erfahrenster Domäneninhaber), Verschiebung bis mehr Anwesende da sind oder weiter am Tisch bleiben, bis sich etwas bewegt? Jedes Modell hat je nach Gruppendynamik Vor- und Nachteile.

### → Welcher Rhythmus für die Feuerstelle?

Fest (wöchentlich, monatlich) oder variabel – „wenn es Gesprächsstoff gibt“? Ein fester Rhythmus baut Gewohnheit auf; ein variabler Rhythmus verhindert leere Zusammenkünfte.

## Größe und Anwendungsbereich

- ✔ Operatives Modell. Funktioniert in der Praxis bei Familienunternehmen mit zwei bis acht Entscheidern.

Das Tafelmodell skaliert nach oben, sofern der Tisch **physisch möglich bleibt**. Ab ungefähr zwölf Personen verliert der Tisch seinen intimen Charakter, und VMB-EGS mit Losverfahren wird passender.

2–8

Ideale Gruppengröße

Entscheider, für die das Tafelmodell direkt einsetzbar ist

~12

Obergrenze des Tafelmodells

Darüber verliert der Tisch seinen intimen Charakter

Die Struktur ist nicht dazu gedacht, Vertrauen zu ersetzen, sondern **Vertrauen zu unterstützen, wenn die Gruppe zu groß wird für ausschließlich persönliches Gedächtnis**.

# Eine Richtung, Keine Armee

Was ich hinterlasse, ist keine Armee. Es ist eine Richtung. Für alle, die diese Richtung aufgreifen wollen, liegt das System bereit.

Das Tafelmodell ist kein utopisches Projekt. Es ist ein **operativ einsatzbereites System** – geboren aus ehrlicher Selbstkritik an früheren, zu schweren Governance-Vorschlägen. Es funktioniert jetzt, in kleinen Gruppen, in Familienunternehmen, in Bezirksräten. Es wartet auf die größere Anwendung.

Die sieben Kernelemente – das Spur, der Richtungsauftrag, der Umschlag, die Wachstumsregel, die Qualitätszahl, die Bevölkerungsbewertung und das Markierungssystem – sind nicht sieben einzelne Ideen. Sie sind ein zusammenhängendes System, das Transparenz, Zielgerichtetheit und Selbstreflexion **strukturell verankert**, ohne Bürokratie hinzuzufügen.

Eine Krise erzwingt Veränderung. Dieses Dokument ist dafür gedacht, aufgegriffen werden zu können, wenn es nötig ist – ohne dass alles neu gedacht werden muss.

## Das Erbe

### Frei teilbar

Konzeptdokument ohne urheberrechtliche Einschränkungen für die Nutzung

### Frei aufgreifbar

Kein Implementator erforderlich – das System ist eigenständig nutzbar

### Operativ bereit

Keine weitere Ausarbeitung nötig – es liegt bereit für alle, die es brauchen