

Organisation

Was Einrichtungen von der Softwaretechnik lernen können und was nicht

Kai Froeb



Autor
Kai Froeb
https://kai.froeb.net

Verlag
Reflexivity Press
São Martinho do Porto
Edition Kai Froeb

Neueste Fassung und Hinweise auf Korrekturen:
https://reflexivitypress.com/de/buecher/froeb-organisation
Rückmeldungen: feedback+de.organisation.v1.4@reflexivitypress.com
Zum Cover: https://reflexivitypress.com/de/ueber-uns/bildsprache/

Veröffentlichung
2026-11-18
Version 1.4
Typeset with LaTeX (LuaHBTeX, Pandoc + Eisvogel)

Hinweis zur Entstehung
Geschrieben mit dem Sprachmodell Claude (Anthropic). Anlage, Inhalt und Verantwortung liegen beim Autor. Wie dabei gearbeitet wurde, beschreibt der Aufsatz „Philosophie im Zeitalter der Maschinen, die schreiben“:
https://reflexivitypress.com/de/ueber-uns/maschinen-die-schreiben/

© Copyright 2026 by Reflexivity Press, São Martinho do Porto.
Alle Rechte vorbehalten.

Zero Marginal Cost License 1.3 (ZMC 1.3)

Kurzfassung für Leserinnen und Leser

Was keine Grenzkosten hat, soll keine Barrieren haben.

Sie dürfen

- Das Werk **kostenlos lesen, herunterladen und kopieren**.
- Das **inhaltlich unveränderte Werk nichtkommerziell digital weitergeben**, mit Autor-, Quellen- und Lizenzangabe.
- Das Dateiformat technisch ändern und notwendige Anpassungen zur Barrierefreiheit vornehmen, ohne den Inhalt zu verändern.
- Für den persönlichen, nichtkommerziellen Gebrauch **einzelne Exemplare drucken oder drucken lassen und verschenken**; unmittelbare Kosten dürfen ohne Gewinnaufschlag erstattet werden.
- Für den eigenen persönlichen, nichtöffentlichen und nichtkommerziellen Gebrauch **Übersetzungen anfertigen**.
- Das Werk individuell für Bildung und Forschung nutzen und bei nichtkommerzieller Nutzung nach wissenschaftlichen Standards zitieren, ohne es durch eine Zitatsammlung zu ersetzen.

Bedingungen

Die Nutzung muss **nichtkommerziell** bleiben. Bei öffentlicher Weitergabe sind, soweit vernünftigerweise möglich, **Autor, Werkquelle und Lizenz** anzugeben. Sie dürfen keine zusätzlichen rechtlichen oder technischen Beschränkungen auferlegen und keine Unterstützung durch Autor oder Verlag vortäuschen.

Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten

Diese Lizenz erlaubt ausschließlich die ausdrücklich genannten Nutzungen. Jede darüber hinausgehende Nutzung bedarf einer gesonderten Erlaubnis des Rechteinhabers, soweit sie nicht bereits gesetzlich erlaubt ist.

Gesetzliche Nutzungsbefugnisse und Vergütungsansprüche bleiben unberührt. Rechte Dritter können gesonderten Bedingungen unterliegen.

Wichtiger Hinweis: Diese Kurzfassung dient nur der Orientierung und ist kein eigenständiger Lizenzvertrag. Maßgeblich ist die vollständige **ZMC 1.3**:

https://reflexivitypress.com/de/zmc/



Über den Autor

Kai Froeb (*1963) lebt in São Martinho do Porto an der portugiesischen Atlantikküste.

Wenn Sie dieses Buch lesen, wissen Sie schon das Wichtigste über den Autor: Er bittet Sie nicht, ihm zu glauben. Alle seine Bücher sind so gebaut, dass sich am eigenen Denken prüfen lässt, was in ihnen steht. Wo Ihr Befund vom Text abweicht, ist entweder eine Grenze des Buchs erreicht oder eine Eigenheit Ihres Denkens sichtbar geworden. Beides ist mehr wert als Zustimmung.

Der Weg dahin ging über zwei Spuren, die lange nebeneinanderher liefen. Die eine begann in der Oberstufe in Lüneburg und in den Sommerschulen der Heimvolkshochschule Göhrde, wo drei Wochen lang ein einziger Text durchgearbeitet wurde; sie führte über Mathematik, Informatik, Betriebswirtschaft, Kulturwissenschaft und Jura, bewusst ohne Abschlüsse, um sich einen Weg quer zu den Fächern offenzuhalten. Die andere begann 1980 an einem Commodore CBM 8032 mit einer Nachbildung von Weizenbaums ELIZA und wurde ein Beruf: Programmierung, Anwendungsbetreuung, Projektleitung und Schulung, erst in kleinen Softwarehäusern, dann in großen IT-Konzernen, zuletzt über zehn Jahre Betriebsrat und Gewerkschaft.

Dass beide Spuren zusammengehören, zeigte sich spät. Was in vierzig Jahren Softwarearbeit zur Gewohnheit wird — Strukturen zerlegen, Abhängigkeiten sichtbar machen, prüfen, ob etwas trägt, wenn man daran zieht —, ist dasselbe Handwerk, das ein philosophisches Argument braucht.

Seit dem Erscheinen von ChatGPT Ende 2022 arbeitet er regelmäßig und intensiv mit Sprachmodellen, beim Programmieren wie an seinen Büchern; vorher war eine solche Arbeit nicht möglich. Die Arbeit ist in beiden Fällen gleich geteilt: Anlage, Fragestellung und das Urteil in der Sache liegen bei ihm, ebenso die Regeln, nach denen geprüft wird; das Modell arbeitet ihm zu, sucht Einwände und formuliert aus. Verantwortlich ist er für jeden Satz. Wie ein Text entstanden ist, entscheidet nicht darüber, ob er gilt; das prüft man am Text selbst, und dafür sind seine Bücher gebaut.

Seit 1998 gibt Froeb **hegel.net** heraus, eine Hegel-Ressource in zwölf Sprachen, samt einem öffentlichen Archiv von über fünfhundert digitalisierten Originalausgaben Hegels und der Hegelianer des 19. Jahrhunderts.

Sein Leitmotiv stammt aus jener Schulzeit und hat sich seither als brauchbar erwiesen: „Das Wahre ist das Ganze." Der Satz verlangt eine Integration, die nichts verdrängen muss — und ist deshalb schwerer einzulösen, als er klingt.

Wo Sie in diesem Buch etwas finden, das nicht stimmt, ist Ihre Kritik der wertvollste Beitrag, den Sie ihm leisten können.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 1
Kapitel 1: Wozu eine Einrichtung da ist 2
1.1 Der Zweck 2
1.2 Toter Code 2
1.3 Wo die Übertragung bricht 3
Summe von Kapitel 1 4
Kapitel 2: Teilen 4
2.1 Zuständigkeit 4
2.2 Schnittstellen 5
2.3 Wo die Übertragung bricht 5
Summe von Kapitel 2 6
Kapitel 3: Eine Sache, ein Ort 7
3.1 Die Abschrift, die auseinanderläuft 7
3.2 Was die Regel leistet 7
3.3 Wo die Übertragung bricht 8
Summe von Kapitel 3 8
Kapitel 4: So einfach wie möglich 9
4.1 Verfahren, die man versteht 9
4.2 Der Zaun auf dem Feld 9
4.3 Wo die Übertragung bricht 10
Summe von Kapitel 4 10
Kapitel 5: Wissen und Entscheidung 10
5.1 Die Vorlage 10
5.2 Gewichten und Übergehen 11
5.3 Was beide einander schulden 12
5.4 Wo die Übertragung bricht 12
Summe von Kapitel 5 13
Kapitel 6: Messen und Prüfen 13
6.1 Rückmeldung 13
6.2 Wenn das Maß zum Ziel wird 14
6.3 Messen, ohne zu steuern 15
Summe von Kapitel 6 16
Kapitel 7: Fehler 16
7.1 Fehler zeigen 16
7.2 Nachsehen statt Schuldige suchen 16
7.3 Wo die Übertragung bricht 17
Summe von Kapitel 7 18

Kapitel 8: Fassungen und Übergänge 18
8.1 Nicht überschreiben 18
8.2 Das Gedächtnis einer Einrichtung 18
8.3 Übergänge 19
8.4 Wo die Übertragung bricht 19
Summe von Kapitel 8 20
Kapitel 9: Regeln, die eine Maschine ausführt 20
9.1 Gleiche Fälle gleich 20
9.2 Der Fall, den die Regel nicht vorhergesehen hat 21
9.3 Wo die Übertragung bricht 21
Summe von Kapitel 9 22
Kapitel 10: Offenheit 22
10.1 Begründungen, die man lesen kann 22
10.2 Offenheit bindet 22
10.3 Wo die Übertragung bricht 23
10.4 Wer andere kontrolliert 23
Summe von Kapitel 10 24
Kapitel 11: Mit Sprachmodellen arbeiten 24
11.1 Was billig geworden ist 24
11.2 Was ein Modell kann und was nicht 25
11.3 Zwei Gefahren, die weiter reichen 26
Summe von Kapitel 11 26
Kapitel 12: Wie viel Aufwand 27
12.1 Verhältnismäßig 27
12.2 Die Prüfung der eigenen Regeln 27
12.3 Die Maschine aus Menschen 28
12.4 Wenn die Regeln sich widersprechen 29
Summe von Kapitel 12 29
Kapitel 13: Warum Vernunft eine Chance hat 30
13.1 Das Richtige leicht machen 30
13.2 Hegels Hoffnung 31
13.3 Wessen Vorteil 31
Summe von Kapitel 13 32
Schluss: Wo man anfangen kann 32
Ein Vorgang statt einer Reform 32
Sieben Fragen 33
Was einer an seinem Ort tun kann 33

Vorwort

Wer in einer Behörde, einer Firma, einem Krankenhaus oder einem Verein arbeitet, kennt die Klagen: Niemand fühlt sich zuständig, dieselben Angaben werden dreimal verlangt, Berichte schreibt man für niemanden, Entscheidungen fallen ohne die, die es wissen. Meist hält man das für Unvermeidliches oder für die Schuld einzelner. Dieses Buch hält es für Fragen der Bauweise, die sich beantworten lassen, und es sucht die Antworten zuerst an einer unerwarteten Stelle.

Die Softwaretechnik hat in einem halben Jahrhundert gelernt, große arbeitsteilige Systeme so zu bauen, dass man sie verstehen, prüfen und ändern kann. Sie musste es lernen, weil Programme ihre Fehler gerade nicht von selbst zeigen. Ein Programm kann jahrelang in seltenen Fällen falsch rechnen, ohne dass es jemand bemerkt, und wer es gebaut hat, redet es sich so gern schön wie jeder andere. Darum hat die Softwaretechnik Verfahren entwickelt, die Fehler sichtbar machen, bevor sie Schaden anrichten, und die verhindern, dass einer allein über die Güte seiner Arbeit urteilt. Was sie dabei gefunden hat, sind keine Regeln für Computer, sondern Regeln für Arbeitsteilung. Viele lassen sich auf Einrichtungen übertragen, in denen Menschen zusammenarbeiten.

Jede Übertragung bricht aber an einer bestimmten Stelle. Die Teile eines Programms wollen nichts; die Menschen in einer Einrichtung haben eigene Zwecke, sind zugleich Eltern, Nachbarn und Bürger und denken über ihre Arbeit nach. Darum fragt jedes Kapitel zweierlei: was eine Regel der Softwaretechnik in Organisationen leistet und wo sie an Menschen bricht. An dieser zweiten Stelle entscheidet nicht mehr die Technik, sondern was die Einrichtung denen schuldet, die in ihr arbeiten, und denen, die sie trifft.

Das Buch setzt kein Fachwissen voraus, weder über Software noch über Organisationen. Es ist eine Erweiterung von *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), dem Buch über das, was man einander schuldet, und fragt, was daraus für Einrichtungen folgt, in denen Menschen zusammenarbeiten. Daneben stehen *Wahrheit* (2025) über das Prüfen und *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025) über das Ordnen, die auf dieselbe Weise vorgehen. Was es von diesen Büchern braucht, entwickelt es selbst. Am Ende jedes Kapitels steht eine Summe, und wer wenig Zeit hat, kann das Buch über die Summen lesen.

Kapitel 1: Wozu eine Einrichtung da ist

1.1 Der Zweck

Ein Bürgeramt ist dafür da, dass Menschen zu Ausweisen, Meldebescheinigungen und Genehmigungen kommen, die ihnen zustehen. Das schließt ein, zu prüfen, ob sie ihnen zustehen, Identitäten zu schützen und gleiche Fälle gleich zu behandeln; ein Amt kann gute Arbeit leisten, indem es einen Antrag ablehnt. Ein Krankenhaus ist da, damit Kranke sicher und gut behandelt werden, mit Mitteln, die nicht unbegrenzt sind, ein Sportverein, damit Menschen Sport treiben können. So selbstverständlich das klingt, so leicht gerät es aus dem Blick. Wer im Bürgeramt den dritten Nachweis verlangt, denkt an die Vorschrift, nicht an die Frau, die dafür einen weiteren Tag freinehmen muss.

Alles, was eine Einrichtung tut, ist Mittel zu ihrem Zweck: ihre Abteilungen, ihre Formulare, ihre Sitzungen, ihre Regeln. Ein Mittel ist so gut, wie es dem Zweck dient. Daraus folgt die Frage, die jede Regel und jeder Arbeitsschritt beantworten können muss: Wofür ist das da? Wer sie nicht beantworten kann, hat entweder etwas vergessen, oder der Schritt ist überflüssig.

1.2 Toter Code

In der Softwaretechnik heißt ein Programmteil, den nichts mehr aufruft, toter Code. Er tut nichts Schädliches, aber er muss gelesen, gepflegt und bei jeder Änderung mitbedacht werden, und wer ihn findet, weiß oft nicht, ob er ihn löschen darf. Gute Programmierer entfernen ihn, sobald sie sicher sind, dass ihn niemand braucht.

In Einrichtungen gibt es dasselbe: die Statistik, die einmal ein Minister wollte, der längst nicht mehr im Amt ist, den Ausschuss, dessen Anlass vergessen ist, die Abteilung, die ihre Aufgabe verloren hat und weiterbesteht. Manches davon wächst sogar. Eine Stelle, die ihre Aufgabe verloren hat, sucht sich neue, um nicht aufgelöst zu werden, und wer Arbeit abgeben will, holt sich lieber Untergebene als Gleichgestellte. So wächst eine Behörde, während ihre Aufgabe schrumpft. Der britische Historiker Cyril Northcote Parkinson hat das in den 1950er Jahren unter anderem am britischen Kolonialministerium beschrieben, dessen Personal von 1935 an stetig wuchs und 1954, im letzten Jahr seiner Zählung, am größten war, während das Kolonialreich schrumpfte.[1]

1 C. Northcote Parkinson, „Parkinson's Law", *The Economist*, 19.11.1955; erweitert in *Parkinson's Law and Other Studies in Administration* (1957).

1.3 Wo die Übertragung bricht

Ein Programm hat seinen Zweck von dem, der es schreibt. Eine Einrichtung hat ihn von vielen: von denen, die sie gegründet haben, von denen, die sie bezahlen, von denen, die in ihr arbeiten, und von denen, für die sie da ist. Diese Zwecke stimmen nicht von selbst überein. Für die Beschäftigten ist die Einrichtung auch der Ort, an dem sie ihr Auskommen haben; für die Leitung auch der Ort ihres Ansehens; für den Geldgeber auch ein Posten im Haushalt. Darum kann der Zweck einer Einrichtung von anderen Zwecken besetzt werden, ohne dass jemand es beschließt. Am Ende dient das Bürgeramt vor allem seinem Ablauf und das Krankenhaus vor allem seiner Bilanz.

Das lässt sich nicht verhindern, indem man den Menschen ihre eigenen Zwecke austreibt; sie sind es, die die Arbeit tun. Es lässt sich nur begrenzen, indem die Einrichtung ihren Zweck ausdrücklich macht und alles, was sie tut, immer wieder an ihm misst. Ein Programm kann das nicht; es führt aus, was ihm vorgeschrieben ist. Eine Einrichtung, die aufhört, ihre Regeln an deren Zweck zu messen, wird zu einer Maschine aus Menschen. Das ist es, was man im schlechten Sinn Bürokratie nennt. Im guten Sinn heißt Bürokratie, dass nach Regeln, Zuständigkeiten und Akten entschieden wird statt nach Laune und Beziehung, und das war gegenüber der Willkür ein großer Fortschritt. Das Übel ist nicht die Regel, sondern ihre Verselbständigung gegenüber dem Zweck. Diese Prüfung der eigenen Regeln zieht sich durch das ganze Buch; Kapitel 12 fragt, wie viel von ihr man sich leisten muss.

Genau besehen sind dabei drei Dinge zu unterscheiden: der erklärte Zweck einer Einrichtung, die Zwecke der Menschen, die in ihr und mit ihr zu tun haben, und das, was sie tatsächlich bewirkt. Bei einem Unternehmen liegen sie weit auseinander. Es soll Kunden versorgen, Einnahmen erzielen, den Eigentümern Gewinn bringen und den Beschäftigten ihr Auskommen sichern, und diese Zwecke stimmen nicht von selbst überein. Dazu kommt eine zweite Frage, die vor der ersten steht. Eine Einrichtung kann ihren Zweck vorzüglich erfüllen und doch einem Zweck dienen, der vor denen, die er trifft, nicht besteht. Wer eine Einrichtung beurteilt, fragt darum zweierlei: Erfüllt sie ihren Zweck? Und ist dieser Zweck, samt den Mitteln, mit denen sie ihn verfolgt, vor allen gerechtfertigt, die er betrifft? Getrennt beantworten lassen sich beide nicht ganz, denn wie eine Einrichtung ihren Zweck verfolgt, gehört zu dem, was vor den Betroffenen bestehen muss. Dieses Buch handelt vor allem von der ersten Frage. Es vergisst die zweite nicht, denn eine gut gebaute Einrichtung, die Schaden anrichtet, richtet ihn nur gründlicher an.

Gefährlich ist auch die umgekehrte Antwort: jede Stelle ständig ihren Nutzen nachweisen zu lassen, in Kennzahlen, Quartal für Quartal. Dann beschäftigt sich die Einrichtung mit dem Nachweis statt mit dem Zweck, und was sich nicht zählen lässt, verschwindet (Kap. 6).

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 12 (Einrichtungen bewahren Gründe), *Kapitalismus – Eine Einführung* (in Vorbereitung), Kap. 29.6 (die Eigendynamik der Bürokratie), *Kapitalismus – Eine Einführung*, Kap. 29.10 (der Staat als Unternehmen)

Summe von Kapitel 1

Eine Einrichtung ist für einen Zweck da, und alles, was sie tut, ist Mittel zu ihm. Jede Regel und jeder Schritt muss darum sagen können, wofür er da ist. Was das nicht kann, ist wie toter Code im Programm: Es kostet Pflege und versperrt den Blick. Anders als ein Programm hat eine Einrichtung ihren Zweck von vielen, und er kann von deren eigenen Zwecken besetzt werden, ohne dass es jemand beschließt. Dagegen hilft nicht, den Menschen ihre Zwecke auszutreiben, sondern den Zweck der Einrichtung ausdrücklich zu machen und ihre Regeln immer wieder an ihm zu messen. Eine Einrichtung, die das aufgibt, wird zur Bürokratie im schlechten Sinn, in der sich die Regeln verselbständigt haben. Zu fragen ist aber nicht nur, ob sie ihren Zweck erfüllt, sondern auch, ob dieser Zweck vor allen besteht, die er trifft.

Kapitel 2: Teilen

2.1 Zuständigkeit

Wer eine große Aufgabe allein nicht schafft, teilt sie. Die Frage ist, wie. Ein Verein, der ein Sommerfest ausrichtet, kann die Arbeit nach Personen verteilen („Anna macht, was Anna kann“) oder nach Aufgaben (Essen, Musik, Genehmigung, Aufräumen). Die erste Teilung funktioniert, solange Anna da ist. Die zweite funktioniert auch im nächsten Jahr, weil jeder weiß, wo er nachfragen muss.

Die Softwaretechnik nennt das Trennung der Zuständigkeiten. Jeder Programmteil soll eine klar umrissene Aufgabe haben, sodass eine Änderung möglichst an einer Stelle bleibt. Wer wissen will, wie die Rechnung entsteht, findet es an einer Stelle; wer sie ändern will, ändert sie dort, ohne den Rest zu berühren. Ganz gelingt das nie, denn die Teile müssen zusammenwirken, aber je näher man ihm kommt, desto leichter lässt sich das Ganze verstehen und ändern. Für

Einrichtungen heißt das: Für jede Aufgabe gibt es eine Stelle, die sie trägt, und jeder kann wissen, welche es ist. Wo zwei sich zuständig fühlen, streiten sie; wo keiner sich zuständig fühlt, bleibt die Sache liegen.

2.2 Schnittstellen

Zwischen den Stellen wird übergeben: eine Akte, ein Auftrag, eine Zahl. Die Softwaretechnik legt großen Wert darauf, dass diese Übergaben genau beschrieben sind. Was ein Teil vom anderen bekommt und was er zurückgibt, steht fest, und wie er es intern macht, geht den anderen nichts an. Dann kann man einen Teil verbessern, ohne dass alle anderen mitgeändert werden müssen.

In Einrichtungen sind die Übergaben oft die schwächsten Stellen. Die Station übergibt den Patienten an die Reha, und die Hälfte dessen, was die Station wusste, kommt nicht an. Das Bauamt gibt den Antrag an das Umweltamt weiter, und keiner weiß, was das andere schon geprüft hat. Eine gute Übergabe sagt, was übergeben wird, was der Empfänger damit tun soll und was offen ist. Das kostet bei jeder Übergabe ein paar Minuten und spart die Stunden, in denen später jemand zurückfragt oder nicht zurückfragt.

Wie stark Übergaben eine Einrichtung prägen, zeigt eine Beobachtung, die Melvin Conway 1968 für die Softwareentwicklung gemacht hat: Organisationen bauen Systeme, die ihre eigene Kommunikationsstruktur abbilden.[2] Arbeiten drei Abteilungen an einem Programm, hat es drei Teile, ob die Sache das verlangt oder nicht. Dasselbe gilt für Gesetze, die von drei Ministerien kommen, und für Formulare, die drei Ämter bedienen.

2.3 Wo die Übertragung bricht

In einem Programm lassen sich die Zuständigkeiten so schneiden, wie die Sache es verlangt, und neu schneiden, wenn sich die Sache ändert. In einer Einrichtung hängen an jedem Schnitt Menschen, Stellen und Budgets. Die Zuständigkeiten werden einmal geschnitten und bleiben, auch wenn die Aufgaben sich verschieben. Vor allem aber halten sich die Zusammenhänge der Sache nicht an sie.

Eine neue Straße betrifft den Verkehr, die Luft, die Gesundheit, den Lärm und den Haushalt. Jedes Amt sieht an ihr, wofür es zuständig ist, und jedes prüft gründlich. Was zwischen den Zuständigkeiten liegt, prüft keines: dass die Straße

2 Melvin E. Conway, „How Do Committees Invent?“, *Datamation* 14, Nr. 4 (April 1968), S. 28–31.

neuen Verkehr anzieht, der die Luft verschlechtert, was das Gesundheitsamt nur in seinen Statistiken bemerkt, Jahre später. Wer die Teile erst an der Spitze zusammenführt, in der Runde der Amtsleiter oder im Kabinett, sieht nur, was eines der Ämter schon gesehen hat. Die Ordnung der Zuständigkeiten ist ein Baum, in dem jede Aufgabe genau einen Ort hat; die Zusammenhänge der Sache sind ein Netz.

Gute Einrichtungen legen darum über den Baum ein Netz: gemeinsame Arbeitsgruppen für Fragen, die mehrere Stellen betreffen, die Pflicht, andere zu beteiligen, und Stellen, die quer zu allen auf das Ganze sehen. Wie gut dieses Netz trägt, entscheidet sich nicht erst im Einzelfall, sondern daran, welche Verbindungen vorgesehen sind.

Auch das Netz kann zum Selbstzweck werden. Jede neue Abstimmungsrunde und jede weitere Pflicht zur Beteiligung hat ihren Grund, und doch wird eine Einrichtung mit ihrer Zahl nicht geschlossener, sondern zersplitterter. Jede Stelle sitzt in so vielen Runden, dass sie in keiner mehr nachdenkt, und was keiner allein entscheiden will, wird nach oben weitergereicht, bis es dort als kleinster gemeinsamer Nenner ankommt. Verbunden ist dann alles, zusammengedacht nichts. Ein gutes Netz hat wenige Verbindungen, aber an den Stellen, an denen die Sache sie verlangt. Und es bleibt die Frage, wer was entscheidet. Die einfache Antwort lautet: so nah bei den Betroffenen wie möglich, so weit oben wie nötig. Die genauere fügt hinzu, dass eine Frage dorthin gehört, wo alle gehört werden, die sie trifft, nicht nur die, die am Tisch sitzen.

Weiterlesen: *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 9 (Zerlegen nach Stoff und nach Funktion), *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren*, Kap. 10.3 (Baum und Netz), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 12.8 (wer was regelt), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (2026), Kap. 29.4 (Zweige, die oben zusammenlaufen sollen)

Summe von Kapitel 2

Eine Aufgabe, die einer allein nicht schafft, wird geteilt, und zwar besser nach Aufgaben als nach Personen. Für jede Aufgabe gibt es eine Stelle, die sie trägt, und jeder kann wissen, welche. Zwischen den Stellen wird übergeben, und eine gute Übergabe sagt, was übergeben wird, was damit zu tun ist und was offen bleibt. Organisationen bauen ihre Ergebnisse nach dem Bild ihrer eigenen Teilung. Die Zusammenhänge der Sache halten sich nicht an die Zuständigkeiten: Was zwischen ihnen liegt, prüft keine Stelle, und an der Spitze sieht man nur, was eine von ihnen schon gesehen hat. Darum braucht der Baum der Zuständigkeiten ein

Netz von Verbindungen, aber nur dort, wo die Sache sie verlangt; ein Netz aus lauter Abstimmungsrunden zersplittert die Einrichtung, statt sie zu verbinden. Eine Frage gehört dorthin, wo alle gehört werden, die sie trifft.

Kapitel 3: Eine Sache, ein Ort

3.1 Die Abschrift, die auseinanderläuft

Eine Familie zieht um. Sie meldet die neue Adresse beim Bürgeramt, bei der Krankenkasse, beim Finanzamt, bei der Schule, bei der Bank, bei der Versicherung. Ein halbes Jahr später kommt ein Brief an die alte Adresse, weil eine Stelle vergessen wurde, und ein Jahr später stimmt die Adresse bei der Schule nicht, weil dort ein Tippfehler war. Jede Stelle hat eine Abschrift derselben Angabe, und Abschriften laufen auseinander.

Die Softwaretechnik hat dafür eine ihrer bekanntesten Regeln: Jede Angabe soll genau einen Ort haben, an dem sie gilt; alle anderen holen sie von dort. Wird sie geändert, dann an diesem einen Ort, und alle sehen sofort die neue. Dieselbe Regel gilt für Wissen, das in Texten steht. Ein Verfahren, das in drei Handbüchern beschrieben ist, wird bei der nächsten Änderung in einem geändert und in zweien nicht, und von da an weiß niemand, welches gilt.

3.2 Was die Regel leistet

In Einrichtungen spart die Regel nicht nur Arbeit, sie verhindert Widersprüche. Zwei Vorschriften, die dieselbe Frage verschieden beantworten, entstehen fast immer dadurch, dass dieselbe Sache an zwei Orten geregelt wurde und nur einer nachgezogen wurde. Wer eine Regel sucht, sollte sie an einem Ort finden; wer sie ändert, sollte wissen, dass er damit alle Fälle ändert.

Ein kleiner Verlag, der Bücher in vielen Sprachen mit eigenen Werkzeugen herstellt, wendet die Regel streng an. Die Übersetzung eines Fachbegriffs steht in genau einer Liste, und alle Übersetzungen holen sie von dort. Dateien, die ein Programm aus anderen erzeugt, werden nie von Hand geändert, denn die Änderung wäre beim nächsten Lauf verloren und die Quelle stimmte nicht mehr. Die Regel kostet am Anfang Mühe, weil man für jede Angabe entscheiden muss, wo sie hingehört. Danach erspart sie die Suche nach dem Widerspruch.

3.3 Wo die Übertragung bricht

In einer Einrichtung ist die doppelte Angabe manchmal kein Versehen, sondern eine Sicherung. Die Buchhaltung führt ihre Zahlen, und die Revision prüft sie mit eigenen Unterlagen, gerade weil sie nicht dieselben benutzt. Bei wichtigen Zahlungen unterschreiben zwei. Ein Gericht verlässt sich nicht auf die Akte der Polizei, sondern hört die Zeugen selbst. Wo es auf Kontrolle ankommt, ist die zweite, unabhängige Fassung derselben Angabe gewollt; sie ist der Sinn der Kontrolle.

Auch die zentrale Akte hat eine Kehrseite. Eine einzige Akte für jeden Bürger, aus der alle Ämter schöpfen, wäre in der Datenhaltung sauber. Sie wäre zugleich ein Machtmittel, das niemand haben sollte, der es missbrauchen könnte, und das heißt: niemand. Dass die Ämter voneinander nicht alles wissen, ist lästig für den, der umzieht, und ein Schutz für den, der verfolgt wird.

Nicht jede zweite Angabe über dieselbe Sache ist überdies eine Abschrift. Die alte Adresse ist für die Vergangenheit richtig, die neue für heute; die Adresse, die jemand angibt, kann von der abweichen, die das Amt festgestellt hat. Das sind verschiedene Aussagen mit eigenem Geltungsanspruch, keine Kopien, die auseinandergelaufen sind.

Die Regel lautet darum für Einrichtungen genauer: Für jede Frage gibt es eine Quelle, die maßgeblich ist, und Abschriften gibt es nur, wo sie einen eigenen Zweck haben, die Kontrolle oder den Schutz. Dann ist jede Doppelung begründet, und alle anderen fallen weg.

Weiterlesen: *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 4 (Ordnungen, die von der Sache nichts wissen), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (2026), Kap. 29.8 (wie eine Macht sich selbst bindet)

Summe von Kapitel 3

Abschriften derselben Angabe laufen auseinander. Darum soll es für jede Frage eine maßgebliche Quelle geben, und alle anderen sollen die Antwort von dort holen. Das spart Arbeit und verhindert Widersprüche, die fast immer entstehen, weil dieselbe Sache an zwei Orten geregelt war. In Einrichtungen ist eine zweite Fassung aber manchmal gewollt: als unabhängige Kontrolle, und die Trennung der Akten als Schutz vor einer Macht, die alles weiß. Doppelungen gibt es darum nur, wo sie einen eigenen Zweck haben.

Kapitel 4: So einfach wie möglich

4.1 Verfahren, die man versteht

Ein Formular mit vierzig Feldern wird falsch ausgefüllt, eines mit zehn richtig. Eine Vorschrift, die jeder versteht, wird befolgt; eine, die man erst nachschlagen muss, wird umgangen oder aus Angst übererfüllt. Einfachheit ist darum keine Bequemlichkeit, sondern eine Bedingung dafür, dass Regeln wirken.

Die Softwaretechnik sagt dasselbe von Programmen: Was einfach gebaut ist, hat weniger Fehler, und die, die es hat, findet man. Dazu kommt eine Beobachtung, die John Gall 1975 zugespitzt hat: Ein verwickeltes System, das funktioniert, sei ausnahmslos aus einem einfachen gewachsen, das funktioniert hat; eines, das von Anfang an verwickelt entworfen wurde, funktioniere nie und lasse sich auch nicht so flicken, dass es funktioniert.[3] Für Einrichtungen heißt das: klein anfangen, sehen, was trägt, und erst dann ausbauen.

4.2 Der Zaun auf dem Feld

Wer vereinfachen will, stößt auf Regeln, deren Sinn er nicht sieht. Der Schriftsteller Gilbert Keith Chesterton hat dafür ein Bild gefunden: Ein Reformer findet einen Zaun quer über einem Weg und will ihn abreißen, weil er keinen Nutzen sieht. Ein klügerer sagt ihm, er solle erst herausfinden, wozu der Zaun gebaut wurde; dann dürfe er ihn abreißen.[4]

Viele Regeln bewahren einen Grund, den keiner mehr kennt: einen Unfall, einen Betrug, einen Streit, der nicht wiederkommen sollte. Wer sie streicht, ohne den Grund zu kennen, holt den Unfall zurück. Darum ist die erste Frage beim Vereinfachen dieselbe wie in Kapitel 1: Wofür ist das da? Erst wenn die Antwort lautet, dass der Grund weggefallen ist oder sich einfacher erreichen lässt, darf die Regel fallen. Ist der Grund nicht herauszufinden, ist das selbst ein Befund: Eine Einrichtung, die die Gründe ihrer Regeln nicht festhält, wird jede Vereinfachung entweder fürchten oder bereuen (Kap. 8).

3 John Gall, *General Systemantics* (1975), später *Systemantics*. Sinngemäß.

4 Gilbert Keith Chesterton, *The Thing* (1929), Kapitel „The Drift from Domesticity“. Sinngemäß.

4.3 Wo die Übertragung bricht

Im Programm ist die einfachere Lösung meist auch die bessere. In Einrichtungen kann Einfachheit Kosten verschieben. Ein Antrag, der für das Amt einfach ist, kann für den Antragsteller schwer sein, und umgekehrt. Die Pauschale vereinfacht die Verwaltung und benachteiligt den, dessen Lage sie nicht trifft. Die Frage ist nicht, ob etwas einfach ist, sondern für wen.

Einfachheit verträgt sich auch nicht immer mit Gerechtigkeit im Einzelfall. Eine Regel, die alle Fälle bedenkt, ist verwickelt; eine einfache trifft manche Fälle falsch. Gute Einrichtungen lösen das, indem sie eine einfache Regel für den gewöhnlichen Fall und einen geordneten Weg für die Ausnahme haben: wer sie beantragen kann, wer entscheidet, und dass die Entscheidung begründet wird (Kap. 9).

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 12.3 (Form und Inhalt), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun*, Kap. 12.4 (Rot bei Nacht), *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 15 (tote Ordnung)

Summe von Kapitel 4

Verfahren, die man versteht, werden befolgt; darum ist Einfachheit eine Bedingung dafür, dass Regeln wirken. Was funktioniert, ist fast immer aus Einfachem gewachsen, und so sollten Einrichtungen auch wachsen. Wer vereinfacht, muss zuerst wissen, wozu eine Regel da ist, denn viele bewahren einen Grund, den keiner mehr kennt. Einfachheit kann aber Kosten verschieben, vom Amt auf den Bürger oder auf den, dessen Fall die Pauschale nicht trifft. Darum ist zu fragen, für wen etwas einfach ist, und neben der einfachen Regel braucht es einen geordneten Weg für die Ausnahme.

Kapitel 5: Wissen und Entscheidung

5.1 Die Vorlage

Ein Krankenhaus muss entscheiden, ob seine Geburtsstation bleibt, in der immer weniger Kinder zur Welt kommen. Die Geschäftsführerin kann die Zahlen, die Lage der Hebammen und die Fahrzeiten zur nächsten Klinik nicht selbst zusammentragen. Sie lässt sich von der Station und von der Verwaltung je eine Vorlage schreiben. Was darin steht, ist fast alles, was sie weiß, wenn sie entscheidet.

So ist es überall, wo mehr Menschen zusammenarbeiten, als einer überblickt: Wer entscheidet, weiß weniger als die, die vorbereiten. Das ist der Sinn der Teilung aus Kapitel 2. Die Vorlage ist die Übergabe, an der das Wissen den Besitzer wechselt, und was dort verloren geht, holt keine Entscheidung zurück.

Die Softwaretechnik verlangt von jeder solchen Übergabe dreierlei. Ein Teil sagt, wenn sein Ergebnis unsicher ist, statt still eine plausible Zahl zu liefern, mit der alles Weitere ahnungslos rechnet. Wo viel abhängt, prüft ein zweiter, der nicht dasselbe will und nicht denselben Fehler im Kopf hat. Und was geschah, wird mit seinem Grund festgehalten, damit man später findet, wo ein Fehler herkam. Alle drei Regeln gelten auch für Vorlagen. Nur haben die Teile eines Programms keine eigenen Zwecke, und die Menschen, die Vorlagen schreiben, haben welche.

5.2 Gewichten und Übergehen

Die Station will bleiben, oft aus guten Gründen. Die Verwaltung wird an den Kosten gemessen. Keine von beiden schreibt etwas Falsches: Die Station nennt die Fahrzeit bei Glatteis, die Verwaltung die an einem gewöhnlichen Morgen; die Station zählt die Geburten der letzten zwei Jahre, die Verwaltung den Durchschnitt aus zehn. Jede Zahl stimmt, ausgewählt ist, was für das eigene Ergebnis spricht. Das geschieht meist aus Überzeugung, nicht aus Berechnung, und ist darum schwer zu erkennen.

Die Geschäftsführerin weiß das und rechnet das vermutete Interesse heraus. Dazu hat sie Grund, denn sie sieht, was keine Abteilung sieht: wo das Geld sonst fehlt, was der Träger verlangt. Aber mit dem vermuteten Interesse streicht sie das Wissen, das in der Vorlage steckt. Vielleicht war die Glatteis-Fahrzeit gerade der Fall, auf den es ankommt. Und sie hat eigene Zwecke: gut dazustehen, einen Konflikt zu meiden. Von außen ist kaum zu unterscheiden, ob sie aus Misstrauen übergeht oder weil ihr das Ergebnis nicht passt.

Beide Seiten lernen. Die Station schreibt ihre Warnungen stärker, weil sie halbiert werden; die Leitung halbiert stärker, weil sie übertrieben werden. Am Ende rechnet jede Seite mit dem, was die andere aus ihren Angaben macht, und die Einrichtung bezahlt für ihr Wissen, ohne es zu verwenden. Keine Seite kann allein damit aufhören. Wer als Einzige ehrlich gewichtet, wird zu wenig gehört, und wer als Einzige aufhört zu halbieren, wird getäuscht.

5.3 Was beide einander schulden

Wer vorbereitet, schuldet dem, der entscheidet, das ganze Bild, soweit es für die Entscheidung erheblich sein kann. Das heißt nicht, alles zu wissen, sondern nichts Wesentliches zu unterdrücken, nur weil es gegen den eigenen Vorschlag spricht, und die Unsicherheiten zu nennen, die man kennt. Wer entscheidet, schuldet es der Sache, das anzuhören, und denen, die die Entscheidung trifft, einen Grund, wo er abweicht. Die beiden Pflichten hängen aneinander: Eine vollständige Vorlage lohnt nur, wenn sie gelesen wird, und eine Begründung nur, wenn die Vorlage vollständig war. Darum muss eine Form beide zugleich binden.

Eine solche Vorlage nennt die geprüften und verworfenen Möglichkeiten, die Gegengründe und wie sicher die Zahlen sind; dann kann die Leitung nachfragen, statt zu halbieren. Über eine Sache, an der sie selbst hängt, berichtet eine Stelle nicht allein. Eine zweite Sicht kommt von einer Stelle, die am Ergebnis nichts gewinnt, und wo das nicht geht, steht wenigstens offen da, was die Vorbereitenden von der Entscheidung haben. Wer anderer Meinung war, verschwindet nicht aus dem Papier, denn gerade sein Zweifel ist das Wissen, das die Leitung braucht. Schließlich wird die Entscheidung mit ihren Annahmen festgehalten, und nach einem Jahr sieht man nach, wessen Angaben stimmten. Das belohnt die Seite, die richtig lag, nicht die, die am lautesten gewichtet hat.

5.4 Wo die Übertragung bricht

Abschaffen lässt sich das Interesse, das die Vorlage gewichtet, nicht, und man sollte es nicht wollen. Die Station hängt an ihrer Station, und gerade deshalb weiß sie über sie, was kein anderer weiß; gleichgültige Vorlagen sind nicht genauer, sondern ärmer. Eine Einrichtung kann die Interessen nur offenlegen und gegeneinander ins Gleichgewicht bringen.

Auch das setzt voraus, dass die Leitung das Ganze sehen will. Wo sie nur ihren Stand sichert, werden die Formen zur Kulisse: Gegenstimmen werden festgehalten und nicht gelesen, Abweichungen mit Sätzen begründet, die vor niemandem bestehen müssen. Dagegen hilft nur, dass die Gründe öffentlich werden, vor denen, die die Entscheidung trifft (Kap. 10).

Max Weber hat die eine Seite dieses Verhältnisses beschrieben: Die Verwaltung übt „Herrschaft kraft Wissen“ und hält dieses Wissen gern geheim.[5] Friedrich August von Hayek hat die andere betont: Das Wissen, auf das es ankommt, ist

5 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922, Teil I, Kap. III, § 5, S. 129.

über viele verstreut, und keine Leitung hat es je ganz.[6] Eine gute Einrichtung hält das Wissen nicht oben fest und lässt es nicht unten liegen. Sie baut den Weg, auf dem es wandert, so, dass man unterwegs sieht, wer es wie gewichtet hat.

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 15.8 (was Vorbereiten und Entscheiden einander schulden), *Wahrheit* (2025), Kap. 19 (wie man gewichtet, ohne zu lügen), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (2026), Kap. 29.4 (Fachwissen und Leitung in der Regierung), *Kapitalismus – Eine Einführung* (in Vorbereitung), Kap. 29.6 (Fachabteilung und Leitung im Konzern)

Summe von Kapitel 5

Wer entscheidet, weiß weniger als die, die vorbereiten, und in der Vorlage wechselt das Wissen den Besitzer. Die Vorbereitenden gewichten, oft aus Überzeugung; die Leitung rechnet das vermutete Interesse heraus und streicht mit ihm das Wissen. Weil beide lernen, rechnet am Ende jede mit der Reaktion der anderen, und die Einrichtung nutzt ihr Wissen nicht mehr. Wer vorbereitet, schuldet alles Erhebliche, auch was gegen den eigenen Vorschlag spricht; wer entscheidet, das Anhören und einen Grund, wo er abweicht. Formen binden beide: verworfene Möglichkeiten und Gegengründe in der Vorlage, eine zweite Sicht ohne eigenes Interesse, festgehaltene Gegenstimmen, das Nachsehen nach einem Jahr. Das Interesse, das die Vorlage gewichtet, macht sie zugleich kundig; man kann es nicht abschaffen, nur offenlegen und ausgleichen.

Kapitel 6: Messen und Prüfen

6.1 Rückmeldung

Wer etwas verbessern will, muss wissen, wie es steht. Ein Arzt misst Fieber, eine Schule sieht sich die Ergebnisse ihrer Schüler an, ein Amt zählt, wie lange ein Antrag dauert. Die Softwaretechnik hat das zu einer eigenen Kunst gemacht. Ein gutes Programm berichtet laufend, was es tut, und eine Sammlung von Prüfungen läuft bei jeder Änderung mit und meldet, wenn etwas kaputtgegangen ist, das vorher funktioniert hat.

Eine solche Prüfung ist nur so viel wert wie das, was auf ihre Meldung folgt. In der Software gilt darum eine strenge Regel: Ein gefundener Fehler wird sofort

6 Friedrich August von Hayek, „The Use of Knowledge in Society“, *American Economic Review* 35, Nr. 4 (1945), S. 519–530. Sinngemäß.

bewertet und nachvollziehbar behandelt. Die meisten werden gleich behoben; die anderen werden festgehalten, abgesichert und nach ihrer Schwere eingeplant, aber keiner bleibt unbeachtet liegen. Lässt man Fehler einfach stehen, kommen andere hinzu, sie verdecken einander, und nach einigen Monaten weiß niemand mehr, welcher Fehler welche Meldung auslöst. Eine Prüfung, die regelmäßig anschlägt und nichts bewirkt, ist schlimmer als keine, denn sie gewöhnt alle daran, Warnungen zu übersehen. Sie muss repariert werden oder weg.

6.2 Wenn das Maß zum Ziel wird

In Einrichtungen bekommt das Messen eine Wendung, die es in Programmen nicht hat. Ein Programm weiß nicht, dass es gemessen wird. Menschen wissen es und richten sich danach. Misst man ein Amt an der Dauer seiner Bearbeitung, erledigt es zuerst die einfachen Fälle und lässt die schweren liegen. Misst man eine Schule an ihren Prüfungsergebnissen, übt sie die Prüfung statt des Fachs. Misst man ein Krankenhaus an seinen Fallzahlen, behandelt es mehr Fälle, nicht unbedingt besser. Der Ökonom Charles Goodhart hat die Beobachtung in den 1970er Jahren für die Geldpolitik gemacht, und in der Fassung, die sich verbreitet hat, lautet sie: Wird ein Maß zum Ziel, hört es auf, ein gutes Maß zu sein.[7]

Ein alter Witz aus der Planwirtschaft erzählt von einer Streichholzfabrik, deren Arbeit nach Kubikmetern verarbeiteten Holzes gemessen wurde. Sie erfüllte den Plan mühelos, indem sie ganze Baumstämme zu einem einzigen Riesenstreichholz verarbeitete. Ob es je geschah, ist gleichgültig; der Witz trifft, weil jeder ähnliche Fälle kennt. Zu laut lachen sollte man trotzdem nicht. Wo Unternehmen ihre Abteilungen nach Kennzahlen führen, geschieht dasselbe in feinerer Form: Der Vertrieb verkauft, was sich leicht verkauft, nicht was der Kunde braucht, und der Kundendienst schließt Vorgänge, statt Probleme zu lösen.

Dazu kommt, dass sich nicht alles zählen lässt, was zählt. Wie viele Anträge ein Sachbearbeiter erledigt, lässt sich zählen; ob er dem Antragsteller zugehört hat, nicht. Wird nur das Zählbare gemessen, wird nur das Zählbare getan. Das ist die Gefahr der Steuerung durch Kennzahlen, die in den letzten Jahrzehnten aus den Unternehmen in Behörden, Schulen und Krankenhäuser gewandert ist: Sie setzt das Messbare an die Stelle des Zwecks, und der Zweck, an dem alles zu messen wäre (Kap. 1), verschwindet hinter ihm.

---

7 Charles Goodhart, „Problems of Monetary Management: The U.K. Experience“, in: *Papers in Monetary Economics*, Bd. 1, Sydney: Reserve Bank of Australia 1975. Die verbreitete Fassung stammt von Marilyn Strathern, „‚Improving ratings‘: audit in the British University system“, *European Review* 5 (1997), S. 305–321, hier S. 308; den Namen „Goodhart’s law“ übernimmt sie von Keith Hoskin.

Dahinter steht eine allgemeinere Verkehrung. Optimieren ist richtig, solange es dem Zweck dient. Übertrieben oder auf das falsche Maß gerichtet, wendet es sich gegen ihn. Dann wird Effizienz wichtiger als Wirkung, und man erledigt schnell, was gar nicht hätte erledigt werden müssen. Die Kennzahl steigt, während die Sache schlechter wird. Oder der Anspruch, alles vollkommen zu machen, lähmt, bis nichts mehr fertig wird. In allen drei Fällen ist nicht das Optimieren falsch, sondern dass es sich vom Zweck gelöst hat.

6.3 Messen, ohne zu steuern

Daraus folgt nicht, dass man nicht messen sollte, sondern dass man das Messen vom Belohnen trennt, wo es geht. Eine Zahl, an der niemandes Gehalt und niemandes Ansehen hängt, bleibt ehrlich; eine, an der beides hängt, wird gestaltet. Wer wissen will, wie es um eine Einrichtung steht, misst darum mehreres zugleich, darunter Dinge, die sich schwer beschönigen lassen, und er fragt die, für die die Einrichtung da ist. Und er sieht sich die Zahlen mit denen an, die sie liefern, damit er erfährt, was hinter ihnen steht.

Für Prüfungen innerhalb der Einrichtung gilt die Regel aus der Software. Eine Revision, ein Qualitätsbericht, eine Kontrolle hat nur dann einen Sinn, wenn aus dem, was sie findet, eine begründete Entscheidung folgt: Abhilfe, genauere Beobachtung oder die bewusste Entscheidung, ein Risiko zu tragen. Eine Prüfung, die seit Jahren nichts findet, ist darum nicht überflüssig; vielleicht findet sie nichts, weil es sie gibt. Der Missstand ist nicht, dass nicht jedem Befund eine Korrektur folgt, sondern dass zwischen Befund und Entscheidung kein Zusammenhang besteht, den man nachprüfen kann. Wo Prüfungen nur stattfinden, damit man sagen kann, es sei geprüft worden, entsteht das, was man Prüftheater nennen könnte: viel Aufwand, kein Ergebnis, und die Gewissheit aller Beteiligten, dass es nur um das Papier geht. Dasselbe gilt für Dokumentation, die nur geschrieben wird, damit man später belegen kann, dass man nichts falsch gemacht hat (Kap. 8.2). Eine Prüfung, deren Befunde in keine Entscheidung münden, sollte man abschaffen oder so ändern, dass sie es tun.

Weiterlesen: *Kapitalismus – Eine Einführung* (in Vorbereitung), Kap. 29.10 (Steuerung über Kennzahlen im Staat), *Wahrheit* (2025), Kap. 17 (wenn im Namen der Wahrheit das Prüfen behindert wird)

Summe von Kapitel 6

Wer verbessern will, muss messen, und eine Prüfung ist so viel wert wie das, was auf ihre Meldung folgt. Gefundene Fehler werden sofort bewertet und nachvollziehbar behandelt, sonst häufen sie sich und verdecken einander; eine Prüfung, deren Befunde in keine Entscheidung münden, gewöhnt alle ans Übersehen. Dass eine Prüfung lange nichts findet, macht sie nicht überflüssig. Menschen wissen aber, dass sie gemessen werden: Wird ein Maß zum Ziel, misst es nicht mehr, und wird nur das Zählbare gemessen, wird nur das Zählbare getan. Allgemein gilt: Optimieren, das sich vom Zweck löst, wendet sich gegen ihn. Darum misst man mehreres zugleich, trennt das Messen vom Belohnen, fragt die, für die die Einrichtung da ist, und verlangt, dass aus jedem Befund eine nachprüfbare Entscheidung folgt.

Kapitel 7: Fehler

7.1 Fehler zeigen

Ein Programm, das einen Fehler bemerkt und still weiterläuft, als wäre nichts gewesen, ist gefährlicher als eines, das den Fehler meldet und kontrolliert darauf reagiert. Das ist eine der ersten Lektionen der Softwaretechnik. Kontrolliert heißt nicht immer abbrechen; ein Programm, das ein Flugzeug steuert, darf nicht einfach stehen bleiben, sondern muss in einen sicheren Ersatzbetrieb wechseln und melden, dass es das getan hat. Wer einen Fehler verschluckt, liefert ein Ergebnis, dem man nicht ansieht, dass es falsch ist, und der Schaden tritt viel später an einer Stelle auf, an der niemand mehr die Ursache findet. Gute Programme machen ihre Fehler sofort und dort sichtbar, wo sie entstehen.

In Einrichtungen werden Fehler verschluckt, weil es sich lohnt. Wer einen Fehler meldet, wird gefragt, wer ihn gemacht hat, und oft ist es der, der ihn meldet. Also meldet man ihn nicht, behebt ihn still, wenn es geht, und hofft, wenn es nicht geht. Die Einrichtung lernt daraus nichts, und derselbe Fehler kommt wieder, bei jemand anderem.

7.2 Nachsehen statt Schuldige suchen

In der Luftfahrt und in manchen Krankenhäusern hat sich eine andere Haltung durchgesetzt, und die Softwaretechnik hat sie übernommen. Nach einem Fehler fragt man zuerst nicht, wer schuld ist, sondern wie es dazu kommen konnte:

welche Abläufe, Übergaben und Annahmen den Fehler möglich gemacht haben. Das Ergebnis wird aufgeschrieben und allen zugänglich gemacht, und es führt zu einer Änderung, die denselben Fehler künftig unwahrscheinlicher macht. Wer einen Fehler meldet, wird dafür nicht bestraft, solange er nicht leichtfertig oder böswillig war.

Diese Haltung ist kein Freibrief. Sie unterscheidet zwischen dem Fehler, den jeder hätte machen können, weil der Ablauf ihn nahelegte, und der Pflichtverletzung, die einer begangen hat, obwohl er es besser wusste. Oft liegt beides zugleich vor. Die übermüdete Pflegekraft, die eine Verwechslung begeht, hat einen Fehler gemacht, den sie hätte vermeiden können, und zugleich hat ihr Dienstplan ihn nahegelegt. Eine gute Untersuchung bestimmt darum die Verantwortung des Menschen und die der Einrichtung nebeneinander, statt die eine gegen die andere auszuspielen. Wer einen Menschen verantwortlich macht, ist nicht allein verantwortlich, und wer die Dienstpläne schreibt, verantwortet die Bedingungen, unter denen andere ihre Pflicht erfüllen können oder nicht. Erst das macht es möglich, Fehler zu melden, ohne sich selbst anzuklagen, und ohne dass die Einrichtung sich hinter dem Einzelnen versteckt.

7.3 Wo die Übertragung bricht

Ein Programm schämt sich nicht. Menschen haben einen Ruf, eine Laufbahn und manchmal eine Familie, die von ihrer Stelle lebt. Eine Einrichtung kann ihnen die Angst vor dem Melden nicht durch eine Regel nehmen, nur durch Erfahrung: Wenn die ersten, die einen Fehler melden, nicht bestraft werden, sondern sehen, dass sich etwas ändert, melden die nächsten auch. Wenn auch nur einer bestraft wird, lernen alle das Gegenteil.

Schwerer wiegt, dass manche Einrichtungen ihre Fehler nicht zugeben dürfen, weil ihr Ansehen oder ihre Macht an dem Anschein hängt, sie mache keine. Eine Behörde, die einen falschen Bescheid zurücknimmt, gibt zu, dass sie sich geirrt hat, und das kann Klagen nach sich ziehen. Eine Partei, die ein gescheitertes Programm aufgibt, bietet dem Gegner eine Waffe. Wo das so ist, verschluckt die Einrichtung als Ganze ihre Fehler, und keine Regel im Inneren kann das ändern. Ändern kann es nur ein Umfeld, das das Zugeben eines Fehlers weniger bestraft als sein Verschweigen.

Weiterlesen: *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 15 (Ordnungen, die ihre Fehler nicht zugeben dürfen), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 12 (Einrichtungen, die Gründe bewahren und verlieren)

Summe von Kapitel 7

Ein Fehler, der verschluckt wird, richtet später Schaden an, wo niemand die Ursache findet; darum zeigt man Fehler sofort und dort, wo sie entstehen. In Einrichtungen werden Fehler verschluckt, weil der, der meldet, oft als Schuldiger dasteht. Hilfreich ist eine Haltung, die zuerst fragt, wie es dazu kommen konnte, und den Ablauf ändert, und die den Fehler, den der Ablauf nahelegte, von der Pflichtverletzung unterscheidet, ohne zu übersehen, dass oft beides zugleich vorliegt. Die Angst vor dem Melden nimmt keine Regel, nur die Erfahrung, dass Melden sich lohnt. Wo eine Einrichtung als Ganze keine Fehler zugeben darf, hilft nur ein Umfeld, das das Verschweigen härter bestraft als das Zugeben.

Kapitel 8: Fassungen und Übergänge

8.1 Nicht überschreiben

Wer einen Text, eine Regel oder einen Plan ändert, überschreibt meist das Alte. Ein Jahr später weiß niemand mehr, was vorher galt und warum es geändert wurde. Die Softwaretechnik hat das gründlich anders gelöst: Jede Änderung wird als neue Fassung festgehalten, mit dem Namen dessen, der sie gemacht hat, dem Zeitpunkt und einem Satz zum Grund. Jede frühere Fassung lässt sich wiederherstellen, und für jede Zeile lässt sich sagen, wann sie warum so geworden ist.

Der Verlag aus Kapitel 3 macht es bei seinen Manuskripten ebenso. Eine Änderung wird als neue Fassung abgelegt, die alte kommt ins Archiv, und an der geänderten Stelle steht, wer sie wann vorgenommen hat, warum und was vorher dort stand. Er besteht im Wesentlichen aus einer Person und den Programmen, mit denen sie arbeitet; Gegensätze zwischen Abteilungen kennt er nicht. Aber auch wer allein arbeitet, vergisst nach einem halben Jahr, warum er etwas so entschieden hat, und mit dem festgehaltenen Grund kann er seine eigene Entscheidung später prüfen und berichtigen.

8.2 Das Gedächtnis einer Einrichtung

In Einrichtungen geht Wissen mit den Menschen, die es haben. Die Sachbearbeiterin, die seit zwanzig Jahren weiß, warum ein bestimmter Fall so behandelt wird, geht in Rente, und ihr Wissen geht mit. Was sie hinterlässt, sind Akten, die

sagen, was entschieden wurde, aber nicht warum. Ihre Nachfolgerin hält sich an das, was sie vorfindet, oder sie ändert es, ohne den Grund zu kennen (Kap. 4.2).

Eine Einrichtung, die ihre Gründe mitschreibt, hat ein Gedächtnis, das die Menschen überdauert. Das kostet bei jeder Entscheidung einen Satz, bei großen eine Seite. Dafür lässt sich jede Regel und jede Entscheidung zurückverfolgen, auch die falsche, und wer sie später ändern will, weiß, was er ändert. In einer großen Einrichtung kommt hinzu, dass der Grund nicht nur dem Gedächtnis dient, sondern dem anderen, der prüfen will, ob sein Wissen gewogen oder übergangen wurde (Kap. 5.3).

Das Aufschreiben hat aber eine Kehrseite, die jeder kennt, der in einer Behörde gearbeitet hat. Dort wird oft alles festgehalten, und gelernt wird nichts, weil das Festhalten einem anderen Zweck dient: sich abzusichern. Wer dokumentiert, um später belegen zu können, dass er nach Vorschrift gehandelt hat, schreibt anders als wer festhält, um später prüfen zu können, ob er richtig lag. Der erste schreibt viel und sagt wenig, denn jeder klare Grund wäre angreifbar. Der zweite schreibt wenig, aber den Grund, auf den es ankommt. Woran man sie unterscheidet, ist einfach: ob das Aufgeschriebene je wieder gelesen wird und ob es dann etwas ändert.

8.3 Übergänge

Wer ein Programm umstellt, stellt nicht alles an einem Tag um. Er lässt Altes und Neues eine Zeit lang nebeneinander laufen, prüft, ob das Neue tut, was das Alte tat, und schaltet erst dann um. Für Einrichtungen gilt dasselbe. Ein neues Gesetz braucht Übergangsregeln für die Fälle, die nach dem alten begonnen haben, eine neue Abteilung eine Zeit, in der die alte noch erreichbar ist, ein neues Verfahren einen Weg zurück, falls es nicht funktioniert.

8.4 Wo die Übertragung bricht

Im Programm ist die alte Fassung nur alter Text. In Einrichtungen hängen an alten Regeln Menschen, die sie gemacht haben, die mit ihnen gut fahren oder die sich an sie gewöhnt haben. Was in der Software Altlast heißt, ist in Einrichtungen oft ein Besitzstand. Das macht Übergänge nicht unmöglich, aber es macht sie zu einer Frage, die nicht nur technisch zu beantworten ist: Wer verliert durch die Änderung, wer gewinnt, und schuldet man den Verlierern einen Ausgleich oder nur einen Grund?

Weiterlesen: *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 15 (tote Ordnung)

Summe von Kapitel 8

Wer ändert, überschreibt nicht, sondern legt eine neue Fassung an, mit dem Namen dessen, der ändert, dem Zeitpunkt und dem Grund. Dann lässt sich jede Regel zurückverfolgen, auch die falsche, und die Einrichtung hat ein Gedächtnis, das die Menschen überdauert, die gehen. Aufgeschrieben wird, um zu lernen, nicht um sich abzusichern; der Prüfstein ist, ob das Aufgeschriebene wieder gelesen wird und etwas ändert. Umgestellt wird nicht an einem Tag, sondern mit einer Zeit, in der Altes und Neues nebeneinander laufen, und mit einem Weg zurück. An alten Regeln hängen aber Menschen; was im Programm Altlast heißt, ist in der Einrichtung oft ein Besitzstand, und ein Übergang muss sagen, wer verliert und was man ihm schuldet.

Kapitel 9: Regeln, die eine Maschine ausführt

9.1 Gleiche Fälle gleich

Zwei Menschen beantragen dasselbe, mit denselben Unterlagen, bei zwei Sachbearbeitern desselben Amts. Der eine bekommt die Leistung, der andere nicht. Das ist nicht böse Absicht; die Vorschrift lässt Spielraum, und jeder legt ihn etwas anders aus. Für den Abgelehnten ist es trotzdem Unrecht, denn gleiche Fälle sollen gleich behandelt werden.

Wo eine Regel genau genug ist, kann ein Programm sie ausführen, und es behandelt gleiche Angaben gleich. Es ermüdet nicht, hat keine Lieblinge und keinen schlechten Tag, und man kann nachsehen, nach welcher Regel es entschieden hat. Gerecht ist das damit noch nicht: Die Regel selbst kann ungerecht sein, die Angaben können falsch sein, und zwei Fälle können sich in etwas unterscheiden, das das Programm gar nicht erfasst. Gleichförmige Anwendung ist nicht schon gerechtfertigte Gleichbehandlung. Wo aber Regel und Angaben stimmen, lassen sich viele einfache Fälle so schneller und gleichmäßiger erledigen, und die Menschen im Amt haben Zeit für die schweren. In manchen Ländern werden Steuerbescheide, Kindergeld oder Zulassungen für den gewöhnlichen Fall schon so erteilt.

9.2 Der Fall, den die Regel nicht vorhergesehen hat

Jede Regel ist für Fälle geschrieben, die ihr Verfasser vor Augen hatte. Es kommen andere. Die Familie, deren Einkommen in keine Spalte passt, weil die Mutter im Ausland arbeitet. Der Antrag, der zu spät kommt, weil der Antragsteller im Krankenhaus lag. Ein Mensch im Amt kann sehen, dass der Fall anders liegt, und nach dem Zweck der Regel entscheiden. Ein Programm wendet die Regel an, und der Fall fällt durch.

Darum braucht jede Regel, die eine Maschine ausführt, einen Weg zu einem Menschen. Wer meint, sein Fall sei nicht richtig erfasst, muss das sagen können, und jemand muss es prüfen, der befugt ist, anders zu entscheiden. Dieser Weg darf kein Hindernislauf sein, sonst ist er nur auf dem Papier offen, und am Ende muss ein Mensch stehen, der die Befugnis, die Sachkenntnis und die Zeit hat, die Entscheidung der Maschine zu ändern. Und das, was auf ihm gefunden wird, gehört zurück in die Regel, damit der nächste gleiche Fall nicht wieder durchfällt (Kap. 6.1).

9.3 Wo die Übertragung bricht

Ein Programm folgt seiner Regel, auch wo sie offensichtlich ihren Zweck verfehlt. Ein Mensch tut das auch manchmal, aus Angst oder Gewohnheit, aber er kann es anders. Wer Entscheidungen an Maschinen übergibt, verliert diese Möglichkeit, wenn er sie nicht ausdrücklich wieder einbaut. Dazu kommt die Frage, wer für eine falsche Entscheidung einsteht. Der Sachbearbeiter kann sagen, er habe sich geirrt. Hinter dem Programm stehen die, die die Regel geschrieben, und die, die sie übersetzt haben, und keiner fühlt sich zuständig.

Am schwersten wiegt, dass eine Regel im Programm unsichtbar werden kann. Eine Vorschrift auf Papier kann jeder lesen und bestreiten. Eine Regel, die nur im Programm steht, kennen oft nur die, die es geschrieben haben, und bei Programmen, die aus Beispielen lernen statt aus Regeln, kennt sie niemand genau. Eine Einrichtung, die nach solchen Regeln entscheidet, muss darum sagen können, nach welchen Gesichtspunkten entschieden wurde, und zwar so, dass der Betroffene es versteht und bestreiten kann.

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 15.5 (was die Regel nicht vorhergesehen hat), *Wahrheit* (2025), Kap. 19.6 (gefiltert, ohne dass jemand zensiert)

Summe von Kapitel 9

Gleiche Fälle sollen gleich behandelt werden, und wo Regel und Angaben stimmen, wendet ein Programm die Regel gleichförmiger an als ein Mensch; die Menschen haben dann Zeit für die schweren Fälle. Gleichförmige Anwendung ist aber noch keine gerechtfertigte Gleichbehandlung: Die Regel kann ungerecht, die Angaben können falsch sein. Jede Regel trifft aber Fälle, die ihr Verfasser nicht vorhergesehen hat. Darum braucht jede Regel, die eine Maschine ausführt, einen offenen Weg zu einem Menschen, der befugt ist, anders zu entscheiden, und Sachkenntnis und Zeit dafür hat, und was er findet, gehört zurück in die Regel. Wer entscheiden lässt, muss sagen, wer für den Fehler einsteht, und nach welchen Gesichtspunkten entschieden wurde, so, dass der Betroffene es verstehen und bestreiten kann.

Kapitel 10: Offenheit

10.1 Begründungen, die man lesen kann

Eine Gemeinde beschließt, eine Schule zu schließen. Die Eltern erfahren es aus der Zeitung, mit einem Satz zur Begründung. Ob es Zahlen gab, welche Möglichkeiten geprüft wurden und wer was vorgeschlagen hat, erfahren sie nicht. Sie halten die Entscheidung für Willkür, auch wenn sie es nicht war, und sie können nicht prüfen, ob sie es war.

In der Softwaretechnik hat sich für viele Programme durchgesetzt, dass ihr Text offenliegt. Jeder kann nachsehen, wie sie arbeiten, Fehler finden und Verbesserungen vorschlagen. Das hat sich bewährt, weil viele Augen mehr sehen als wenige und weil wer weiß, dass andere mitlesen, sorgfältiger schreibt. Für Einrichtungen heißt das: Begründungen, Haushalte und Verfahren liegen offen, soweit nichts dagegen spricht. Wer von einer Entscheidung getroffen ist, kann nachlesen, worauf sie beruht.

10.2 Offenheit bindet

Offenheit ist mehr als ein Dienst an Neugierigen. Sie ist die Voraussetzung fast jeder Kontrolle von außen, aber noch nicht die Kontrolle selbst. Eine Behörde kann alle Gründe veröffentlichen und trotzdem schlecht entscheiden, wenn niemand widersprechen und eine Korrektur durchsetzen kann. Zur Rechenschaft gehören darum drei Dinge: wissen können, widersprechen können und eine Änderung

erreichen können, im Staat durch Gerichte und unabhängige Aufsicht, im Verein durch die Versammlung der Mitglieder, im Unternehmen durch Aufsicht, Mitbestimmung und Recht. Wo diese drei zusammenkommen, bindet Offenheit stark. Eine Leitung, die ihre Gründe vor denen nennen muss, die ihre Entscheidung trifft, kann sich nicht hinter Formen verstecken (Kap. 5.4). Eine Verwaltung, deren Verfahren offenliegen, kann ihr Wissen nicht als Herrschaftsmittel horten. Was eine Einrichtung im Inneren an Rechenschaft verlangt, trägt erst, wenn sie nach außen Rechenschaft gibt.

10.3 Wo die Übertragung bricht

Ein Programm hat keine Privatsphäre. In Einrichtungen stehen in vielen Akten Menschen: ihre Krankheiten, ihre Schulden, ihre Familienverhältnisse. Diese Angaben zu schützen ist kein Mangel an Offenheit, sondern eine Pflicht gegen die, von denen sie handeln. Auch die Beratung braucht manchmal Schutz. Wer weiß, dass jeder Satz morgen in der Zeitung steht, sagt nicht mehr, was er denkt, und dann geht gerade die Gegenstimme verloren, die Kapitel 5 festhalten wollte.

Die Regel lautet darum: Offen liegen die Gründe, die Verfahren und die Zahlen, auf denen eine Entscheidung beruht. Geschützt sind die Angaben über einzelne Menschen und, für eine begrenzte Zeit, das offene Wort in der Beratung. Was geschützt wird, muss gesagt werden, und warum. Verborgen wird nicht, was die Einrichtung schlecht aussehen lässt; dafür ist Offenheit gerade da.

10.4 Wer andere kontrolliert

Auch die Einrichtungen, die andere kontrollieren sollen, brauchen Kontrolle: Betriebsräte und Gewerkschaften, Aufsichtsräte, Rechnungshöfe, Verbraucherverbände. Sie sorgen dafür, dass eine Leitung ihre Gründe nennen muss, dass Beschäftigte gehört werden und dass Maßstäbe geändert werden, nach denen ihre Arbeit beurteilt wird. Wo eine Einrichtung ihre Mitarbeiter an der Zahl geschlossener Vorgänge misst, kann eine Interessenvertretung mehr tun als um niedrigere Zielwerte streiten: Sie kann fragen, was überhaupt als Leistung gelten soll.

Dieselben Einrichtungen können aber jeden Fehler machen, gegen den sie eingerichtet wurden. Ein Gremium kann so viele Sitzungen und Ausschüsse haben, dass für die eigentlichen Fragen keine Zeit bleibt. Es kann seinen Erfolg an der Zahl seiner Vereinbarungen messen statt an dem, was sie bewirken. Es kann der Leitung fehlende Offenheit vorwerfen und selbst entscheiden, ohne denen,

die es vertritt, seine Gründe zu sagen. Und es kann einen berechtigten Einwand aus den eigenen Reihen übergehen, weil der, der ihn erhebt, nicht zur Mehrheit gehört.

Dagegen hilft nicht schon, dass seine Mitglieder gewählt sind. Die Wahl begründet, wer vertreten darf; dass gut geurteilt wird, garantiert sie nicht. Darum gelten für die Kontrolleure dieselben Fragen wie für die Kontrollierten: Wem dienen ihre Verfahren, was erfahren sie von denen, die sie vertreten, was geschieht mit Gegenstimmen, wie bemerken sie eigene Fehler? Ihre Stärke ist, dass viele gemeinsam erreichen, was keiner allein vermag. Diese Stärke hält nur, solange die gemeinsame Einrichtung das Urteil ihrer Mitglieder zur Geltung bringt, statt es zu ersetzen.

Weiterlesen: *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (2026), Kap. 29.8 (wie eine Macht sich selbst bindet), *Wahrheit* (2025), Kap. 17.6 (wenn der Staat das Prüfen lenkt)

Summe von Kapitel 10

Wer von einer Entscheidung getroffen ist, soll nachlesen können, worauf sie beruht: die Gründe, die geprüften Möglichkeiten, die Zahlen. Offenheit hat sich in der Software bewährt, weil viele Augen mehr sehen und wer weiß, dass andere mitlesen, sorgfältiger arbeitet. Für Einrichtungen ist sie die Voraussetzung fast jeder Kontrolle von außen, aber nicht schon die Kontrolle: Dazu gehört, wissen, widersprechen und eine Änderung erreichen zu können. Rechenschaft im Inneren trägt erst, wenn die Einrichtung sie auch nach außen gibt. Geschützt sind die Angaben über einzelne Menschen und für eine Zeit das offene Wort in der Beratung, und auch dafür nennt man den Grund. Nicht geschützt wird, was die Einrichtung nur schlecht aussehen lässt. Auch wer kontrolliert, muss sich kontrollieren lassen; dass er gewählt ist, garantiert nicht, dass er gut urteilt.

Kapitel 11: Mit Sprachmodellen arbeiten

11.1 Was billig geworden ist

Vieles von dem, was dieses Buch vorschlägt, kostet Zeit: Vorlagen mit den verworfenen Möglichkeiten, eine zweite Sicht auf jede wichtige Entscheidung, das Festhalten der Gründe, das Nachsehen nach einem Jahr, die gute Übergabe. Zwischen Menschen wird das schnell zu einem Aufwand, der die Arbeit erstickt, und

deshalb unterbleibt es. Mit Sprachmodellen, Programmen, die Texte lesen und schreiben, kostet vieles davon fast nichts mehr. Ein Modell kann zu jeder Vorlage mögliche Gegengründe zusammenstellen, die dann geprüft werden müssen, aus einem Gespräch das Protokoll mit den Gründen machen und nach einem Jahr die damaligen Annahmen mit dem vergleichen, was eingetreten ist.

Billig geworden ist aber das Schreiben, nicht das Prüfen. Ein Modell, das nur die Vorlage kennt, kann die üblichen Gegengründe finden; was in der Vorlage fehlt, weil keiner daran gedacht hat, kann es nicht wissen. Ob seine Gegengründe die entscheidenden sind, muss weiterhin ein Mensch beurteilen, der die Sache kennt. Und wo Patientenakten, Personalunterlagen oder vertrauliche Vorgänge berührt sind, ist der Einsatz eines Modells keine Frage der Bequemlichkeit, sondern des Schutzes derer, von denen sie handeln, und oft des Rechts.

Innerhalb dieser Grenzen verschiebt sich die Frage nach dem Aufwand, die Kapitel 12 stellt. Was früher für die großen Entscheidungen reserviert war, lässt sich nun auch bei mittleren leisten, und eine Einrichtung, die es nicht nutzt, verschenkt eine Gelegenheit, besser zu werden.

11.2 Was ein Modell kann und was nicht

Ein alter Spruch aus der Zeit, als die ersten Computer in die Büros kamen, zählt die Wege auf, eine Firma zu ruinieren, und nennt den Computer den gründlichsten. Ein anderer, aus derselben Zeit, sagt dasselbe kürzer: Kommt Unsinn hinein, kommt Unsinn heraus. Beides gilt für Sprachmodelle in neuer Form. Ein Modell schreibt aus falschen Angaben eine überzeugende Vorlage, und es weiß nicht, was in seinen Unterlagen fehlt. Was es liefert, sieht immer fertig aus, auch wo es das nicht ist.

Ein Modell hat nicht die Interessen eines Mitarbeiters: Es will nicht befördert werden, schützt keine Abteilung und fürchtet keinen Vorgesetzten. Viele der störenden Eigenheiten menschlicher Mitarbeiter fehlen ihm, aber es hat andere. Es neigt dazu, Erledigtes als erledigt zu melden und glatter zusammenzufassen, als es geprüft hat, und es stimmt leicht dem zu, der es fragt. Für die Arbeit mit ihm gilt darum, was Kapitel 5 für menschliche Vorbereiter verlangt: Unsicherheit nennen lassen, das Ergebnis unabhängig prüfen, den Rückweg offenhalten. Wer das versäumt, ruiniert seine Einrichtung nicht schneller als früher, aber gründlicher.

11.3 Zwei Gefahren, die weiter reichen

Ein Modell setzt die Zwecke um, die man ihm gibt, und es tut das gründlicher als Menschen. Ein Mitarbeiter geht nicht ganz in seiner Rolle auf. Er ist auch Vater oder Mutter, Nachbar, Bürger, Mitglied einer Gemeinde oder eines Vereins, und von dort her widerspricht er manchmal, wo der Zweck der Einrichtung gegen das verstößt, was er sonst für richtig hält. Diese Korrektur aus den anderen Rollen eines Menschen ist eine der wichtigsten Sicherungen, die Einrichtungen haben, und kaum eine ist irgendwo vorgeschrieben. Wo Modelle die Arbeit tun, fällt sie weg. Die Gefahr ist darum weniger, dass Maschinen gegen den Willen der Menschen die Herrschaft übernehmen, als dass sie die herrschenden Zwecke zu gut verwirklichen, an Stellen, an denen Menschen sie noch korrigiert hätten.

Die zweite Gefahr ist stiller. Ein Modell kann eine kaputte Einrichtung am Leben halten. Es schreibt die Vorlagen, die keiner mehr ehrlich schreibt, fasst die Berichte zusammen, die keiner liest, und gleicht die Mängel der Übergaben aus, sodass niemand mehr merkt, wie schlecht die Einrichtung gebaut ist. Was früher an seinen Mängeln gescheitert wäre und dadurch eine Reform erzwungen hätte, läuft nun weiter. Die Hilfe des Modells erspart die Reform an der Wurzel.

Beides spricht nicht dagegen, Sprachmodelle zu nutzen. Es spricht dafür, dass jede Einrichtung festlegt, wo ein Mensch entscheidet und widersprechen kann, und dass sie das, was das Modell ausgleicht, als Befund behandelt: als Hinweis auf eine Stelle, die repariert werden muss.

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 15.8 (Kenntnis der Folgen), *Wahrheit* (2025), Kap. 19 (Kalibrierung)

Summe von Kapitel 11

Mit Sprachmodellen ist vieles billig geworden, was zwischen Menschen zu teuer war: mögliche Gegengründe zu jeder Vorlage, festgehaltene Gründe, das Nachsehen nach einem Jahr. Billig geworden ist aber das Schreiben, nicht das Prüfen; ob die Gegengründe die entscheidenden sind, muss ein Mensch beurteilen, der die Sache kennt, und wo es um Angaben über Menschen geht, setzen Schutz und Recht Grenzen. Innerhalb dieser Grenzen sollte man es nutzen. Ein Modell hat keine Interessen wie ein Mitarbeiter, aber eigene Schlagseiten: Aus falschen Angaben macht es überzeugende Texte, es meldet Erledigtes als erledigt und stimmt dem Fragenden zu. Darum gilt für seine Arbeit, was für jede Vorlage gilt: Unsicherheit nennen, unabhängig prüfen, den Rückweg offenhalten. Weiter reichen zwei Gefahren: Ein Modell setzt die gegebenen Zwecke ohne den Widerspruch um, den Menschen aus ihren anderen Rollen mitbringen, und es kann eine kaputte Einrichtung am Leben

halten, die sonst reformiert worden wäre. Jede Einrichtung legt darum fest, wo ein Mensch entscheidet, und behandelt, was das Modell ausgleicht, als Befund.

Kapitel 12: Wie viel Aufwand

12.1 Verhältnismäßig

Jede Form, die dieses Buch vorschlägt, kostet etwas. Werden alle überall verlangt, entsteht die Bürokratie, gegen die sie helfen sollten: Vorlagen mit Gegengründen für den Kauf eines Druckers, Fehlerberichte für jeden Tippfehler, eine Übergangsregel für die Verlegung der Kaffeemaschine. Für die Frage, wie eine Abteilung ihren Kaffee kocht, braucht es keine Gegenstimme im Protokoll; für die Frage, ob eine Stadt ihre Geburtsstation verliert, ist sie das Mindeste.

Der Aufwand richtet sich nach zwei Fragen: Wie viel hängt von der Entscheidung ab, und wie schwer lässt sie sich zurücknehmen? Was viele trifft und sich nicht rückgängig machen lässt, wird gründlich vorbereitet, geprüft und begründet. Was wenige trifft und morgen anders gemacht werden kann, wird entschieden. Im Kleinen ist eine nicht ganz richtige Entscheidung oft besser als keine; wer abwägt, bis der Anlass vorbei ist, hat auch entschieden.

In Einrichtungen hat das Zögern eine eigene Form. Man prüft eine Entscheidung so lange, bis sie gegen jeden denkbaren Einwand abgesichert ist, und das heißt meist: nie. Die Absicherung schützt dann nicht die Betroffenen, sondern die, die entscheiden sollten.

12.2 Die Prüfung der eigenen Regeln

Diese Frage muss eine Einrichtung an ihre eigenen Regeln stellen, und zwar immer wieder. Wofür ist dieser Schritt da, und ist er die Mühe wert? Regeln werden selten abgeschafft und oft hinzugefügt, und jede einzelne hat einen guten Grund. Erst ihre Summe erstickt die Arbeit. Umgekehrt ist auch eine Einrichtung, die ständig Neues einführt, nicht schon lernfähig; sie kann Methoden wechseln, ohne je zu fragen, woran die alten gescheitert sind. Lernfähig ist eine Einrichtung, die aus Gründen entscheidet, was sie bewahrt, was sie ändert und was sie aufgibt. Darum genügt es nicht, jede neue Regel zu begründen; man muss die alten von Zeit zu Zeit an ihrem Zweck messen und die streichen, die ihn nicht mehr erfüllen oder ihn mit zu viel Aufwand erfüllen (Kap. 4.2).

Ein Programm kann das nicht. Es führt aus, was ihm vorgeschrieben ist, und fragt nie, ob die Vorschrift noch sinnvoll ist. Menschen können es, und das ist der Unterschied, auf den es ankommt. Eine Einrichtung, deren Menschen ihre Regeln an deren Zweck messen dürfen und sollen, ist eine lernende Organisation, auch wenn sie streng nach Regeln arbeitet. Eine, in der sie nur noch ausführen, ist bürokratisch im schlechten Sinn, auch wenn sie aus lauter klugen Menschen besteht. Eine gute Behörde soll nicht regellos sein, sondern verbindlich, verlässlich und lernfähig zugleich.

12.3 Die Maschine aus Menschen

Daraus folgt nicht, dass alles Mechanische in einer Einrichtung vom Übel wäre. Ein Körper enthält Mechanik und Chemie: Knochen, die tragen wie Balken, Gelenke, die sich bewegen wie Scharniere, einen Stoffwechsel, der abläuft wie in einem Labor. Das ist kein Mangel des Lebendigen, sondern seine Grundlage. Es geschieht aber in einem Ganzen, das einen eigenen Zweck hat und dem alles Mechanische dient. Spürbar wird die Mechanik erst, wenn etwas bricht: der Knochen, das Gelenk, der Stoffwechsel in der Krankheit.

In einer Organisation ist es ebenso. Vieles muss wie von selbst laufen, die Abrechnung, die Ablage, die Vertretung im Urlaub. Wer jeden dieser Abläufe täglich neu bedenken müsste, käme zu nichts, und dass sie mechanisch laufen, entlastet die Menschen für das, was Urteil verlangt. Zur Bürokratie wird eine Einrichtung nicht dadurch, dass sie Mechanisches enthält, sondern dadurch, dass das Mechanische keinem Zweck mehr dient, den die Menschen in ihr teilen und prüfen können. Dann laufen die Abläufe um ihrer selbst willen, und die Menschen werden zu ihren Teilen. Sie tun, was der Ablauf verlangt; ihr Urteil, ihre anderen Rollen und ihr Widerspruch haben in ihm keinen Ort mehr.

Nach dem amerikanischen Historiker Lewis Mumford ist diese Maschine aus Menschen älter als jede Maschine aus Metall. Die ersten großen Reiche bauten ihre Pyramiden, Kanäle und Heere, indem sie Tausende Menschen wie die Teile eines Mechanismus ordneten, und Mumford nannte das die Megamaschine.[8] Was sie leistete, war gewaltig, und gewaltig war, was sie die kostete, aus denen sie bestand. Die Softwaretechnik hat diese Gefahr nicht erfunden. Sie kann sie verschärfen, wo Programme den Takt vorgeben, nach dem Menschen arbeiten,

8 Lewis Mumford, *The Myth of the Machine*, Bd. 1: *Technics and Human Development* (1967), Bd. 2: *The Pentagon of Power* (1970); dt. *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Wien: Europa-Verlag 1974.

und sie kann helfen, sie zu bannen, wo sie das Mechanische übernimmt und den Menschen das Urteil lässt.

12.4 Wenn die Regeln sich widersprechen

Die Regeln dieses Buchs geraten miteinander in Gegensatz, sobald man jede für sich uneingeschränkt anwendet. Das ist kein Versehen, sondern zeigt, dass jede nur unter bestimmten Bedingungen gilt. Eine Sache an einem Ort (Kap. 3) verträgt sich nicht mit der unabhängigen Kontrolle. Die einfache Regel (Kap. 4) verträgt sich nicht mit dem Einzelfall (Kap. 9). Messen (Kap. 6) verträgt sich nicht immer mit dem Zweck, Offenheit (Kap. 10) nicht mit dem Schutz.

Eine Rangliste der Regeln hilft dabei nicht, denn sie müsste für jeden Fall eine Ausnahme vorsehen. Was entscheidet, ist dasselbe, womit das Buch begann: der Zweck der Einrichtung und die Frage, ob ihre Gründe vor denen bestehen, die eine Entscheidung trifft. Gesucht ist dabei kein Kompromiss, bei dem jede Regel ein wenig nachgibt, sondern eine genauere Bestimmung, wann welche gilt: Die maßgebliche Quelle für die tägliche Arbeit, die unabhängige Fassung für die Kontrolle; Offenheit für die Gründe, Schutz für die Menschen. Wer vor dem Widerspruch zweier Regeln steht, fragt, welche von beiden hier dem Zweck dient, und ob er den, der durch die andere geschützt werden sollte, mit seinem Grund überzeugen könnte. Das ist keine Formel, sondern eine Prüfung, und sie verlangt Urteilskraft. Gerade diese Urteilskraft ist das, was eine Einrichtung von einem Programm unterscheidet.

Weiterlesen: *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 6 (Rechtfertigung vor den Betroffenen), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun*, Kap. 15.7 (zu viel und zu wenig), *Denken – Ordnen, ohne zu verlieren* (2025), Kap. 15 (tote Ordnung), *Hegels Naturphilosophie – Die Idee in ihrem Anderssein* (2026), Kap. 21 (Mechanismus, Chemismus und das Lebendige)

Summe von Kapitel 12

Jede Form kostet etwas, und überall verlangt erzeugt sie die Bürokratie, gegen die sie helfen sollte. Der Aufwand richtet sich danach, wie viel von einer Entscheidung abhängt und wie schwer sie sich zurücknehmen lässt; im Kleinen ist eine nicht ganz richtige Entscheidung oft besser als keine. Eine Einrichtung muss ihre eigenen Regeln immer wieder an deren Zweck messen und streichen, was ihn nicht mehr erfüllt. Diese Selbstprüfung kann kein Programm, und sie unterscheidet eine

lernende Organisation von einer, deren Regeln sich verselbständigt haben. Mechanisches gehört in jede Einrichtung wie Knochen und Stoffwechsel in den Körper; zur Bürokratie wird sie erst, wenn das Mechanische keinem Zweck mehr dient, den die Menschen in ihr teilen, und die Menschen zu Teilen einer Maschine werden. Wo die Regeln des Buchs in Gegensatz geraten, weil man jede uneingeschränkt anwendet, entscheidet keine Rangliste, sondern der Zweck der Einrichtung und die Frage, ob ihre Gründe vor den Betroffenen bestehen.

Kapitel 13: Warum Vernunft eine Chance hat

13.1 Das Richtige leicht machen

Man kann von Menschen verlangen, gegen ihren Vorteil das Richtige zu tun. Manchmal tun sie es. Eine Einrichtung, die darauf baut, wird aber enttäuscht, und sie verschleißt die, die es tun. Besser ist eine Einrichtung, in der das Richtige leicht und das Schädliche schwer ist: in der die ehrliche Vorlage gehört wird, das Melden eines Fehlers sich lohnt, die überflüssige Regel gestrichen werden kann und der Betroffene erfährt, warum entschieden wurde, wie entschieden wurde.

So gebaut, setzt sich das Vernünftige in einer Einrichtung nicht gegen die Interessen der Menschen durch, sondern mit ihnen. Wer gehört wird, schreibt ehrlicher; wer nicht bestraft wird, meldet; wer sieht, dass seine Regel geprüft wird, verteidigt sie mit Gründen statt mit Macht. Wie viel davon abhängt, zeigt ein Vergleich, der oft zwischen Markt und Planwirtschaft gezogen wird. Gemeint ist meist dies: Wo das eigene Wohlergehen davon abhängt, dass die Einrichtung ihre Sache gut macht, hat man einen eigenen Grund, über die Vorschrift hinaus zu überlegen, wie es besser gehen könnte. Wo man dagegen vor allem daran gemessen wird, ob man die vorgeschriebenen Schritte eingehalten hat, lohnt sich das Nachdenken über ihren Sinn oft nicht, und wer mehr tut, hat davon wenig außer Mühe. Beides kommt in Unternehmen wie in Behörden vor. Es gibt Unternehmen, in denen nur zählt, keine Fehler zu machen und die Kennzahl zu erreichen, und Behörden, in denen fachlicher Stolz, die Verantwortung gegenüber den Bürgern und die Achtung der Kollegen viel weiter tragen als jede Dienstanweisung. Das liegt weniger an den Menschen als an der Bauweise. Auch das Interesse, das ein Unternehmen weckt, ist freilich nicht schon das Vernünftige: Es gilt dem Bestand und dem Gewinn des Unternehmens, nicht unbedingt seinem Zweck für andere. Eine gute Bauweise verbindet das eigene Interesse der Menschen mit dem Zweck der Einrichtung, nicht nur mit ihrem Bestand und nicht nur mit ihren Vorschriften.

Darauf beruht die Hoffnung dieses Buchs, und sie ist nicht neu.

13.2 Hegels Hoffnung

Georg Wilhelm Friedrich Hegel hat sie für die Gesellschaft im Ganzen formuliert. In der Wirtschaft, schreibt er, sucht jeder das Seine, und doch schlägt die „subjektive Selbstsucht“ in den Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse aller anderen um.[9] Für den Staat hoffte er Ähnliches: Wer erfährt, dass die öffentlichen Einrichtungen sein Gewerbe und seine Rechte schützen, weiß den Staat als das Seine, und darin liege „das Geheimnis des Patriotismus der Bürger“.[10] Die Vernunft wirkt nach Hegel nicht nur gegen die Interessen, sondern durch sie, wo die Einrichtungen richtig gebaut sind.

13.3 Wessen Vorteil

Der junge Karl Marx hat Hegel 1843 entgegengehalten, dass die Beamten, von denen Hegel die Sorge um das Allgemeine erwartete, den Staatszweck zu ihrem Privatzweck machen, „zu einem Jagen nach höheren Posten, zu einem Machen von Karriere“.[11] Mit der Aufgabe ist ihre Erfüllung nicht gegeben. Der Einwand trifft auch dieses Buch. Dass das Vernünftige vorteilhaft sein kann, heißt nicht, dass es vorteilhaft ist, und schon gar nicht für jeden.

Darum ist immer zu fragen, wessen Vorteil gemeint ist und woran er gemessen wird. Eine Einrichtung kann so gebaut sein, dass ihr Vorteil der ihrer Leitung ist, oder der ihrer Geldgeber, oder der ihrer Kennzahlen, und dann setzt sich nicht das Vernünftige durch, sondern das Vorteilhafte, und beides fällt auseinander. Das ist die Verkehrung, die Kapitel 6 an der Optimierung gezeigt hat, im Großen: Was dem Zweck dienen sollte, wird selbst zum Zweck. Wo eine Einrichtung unter einem Maßstab steht, den sie sich nicht selbst gegeben hat, etwa dem Druck, mit anderen um Geld zu konkurrieren, reicht keine gute Bauweise im Inneren aus; dann ist der Maßstab selbst zu prüfen. Eine Einrichtung kann innerhalb ihrer Aufgabe vernünftig gebaut sein, ohne dass die Verhältnisse vernünftig sind, in denen sie arbeitet, und manche Einrichtung ist sehr geschickt darin, einen Zweck zu verwirklichen, der vor den Betroffenen nicht besteht. Nicht jede Fehlentwicklung ist darum eine Folge schlechter Leitung.

Was eine gute Bauweise leisten kann, ist trotzdem viel. Sie macht sichtbar, wo Vorteil und Vernunft auseinanderfallen, und sie gibt denen eine Stimme, die

9 G. W. F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* (1820), § 199, TWA 7, S. 353.

10 Ebd., § 289 Anm., TWA 7, S. 458.

11 Karl Marx, *Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Kritik des Hegelschen Staatsrechts* (1843), MEW 1, S. 249.

das bemerken: den Fachleuten, deren Vorlage gelesen wird, den Mitarbeitern, die einen Fehler melden, den Betroffenen, die eine Begründung bekommen. Das ist nicht der Sieg der Vernunft, aber es ist ihre Chance, und sie ist größer, als die Klagen über Einrichtungen vermuten lassen.

Weiterlesen: *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird* (2026), Kap. 27.2 (das System der Bedürfnisse), *Hegels Rechtsphilosophie – Wie Freiheit wirklich wird*, Kap. 29.4 (die Regierungsgewalt und Marx' Kritik), *Kapitalismus – Eine Einführung* (in Vorbereitung), Kap. 25 (wie eine Ordnung durch das Tun der Menschen gilt), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 15.8 (das Richtige leicht und das Schädliche schwer)

Summe von Kapitel 13

Eine Einrichtung, die darauf baut, dass Menschen gegen ihren Vorteil das Richtige tun, wird enttäuscht. Besser ist eine, in der das Richtige leicht und das Schädliche schwer ist; dann setzt sich das Vernünftige mit den Interessen der Menschen durch statt gegen sie. Das war Hegels Hoffnung für Wirtschaft und Staat. Marx hat ihm entgegengehalten, dass mit der Aufgabe ihre Erfüllung nicht gegeben ist, und der Einwand trifft auch dieses Buch: Es ist immer zu fragen, wessen Vorteil gemeint ist und woran er gemessen wird, und wo ein Maßstab von außen herrscht, ist er selbst zu prüfen. Eine gute Bauweise macht sichtbar, wo Vorteil und Vernunft auseinanderfallen, und gibt denen eine Stimme, die es bemerken. Das ist nicht der Sieg der Vernunft, aber ihre Chance.

Schluss: Wo man anfangen kann

Ein Vorgang statt einer Reform

Wer dieses Buch gelesen hat und an seine eigene Einrichtung denkt, wird versucht sein, gleich alles neu ordnen zu wollen. Das scheitert fast immer, und es widerspricht dem, was Kapitel 4 über das Wachsen aus Einfachem sagt. Besser beginnt man mit einem einzigen Vorgang, der schlecht läuft, und verfolgt ihn, wie er wirklich abläuft.

Ein Verein braucht sechs Wochen, um eine Veranstaltung zu genehmigen. Statt die Satzung zu ändern, nimmt man den letzten Antrag und geht seinen Weg nach: welche Stellen ihn in der Hand hatten, welche Angaben mehrfach verlangt wurden, wo er liegen blieb, welche Prüfung welchen Schaden verhindern sollte

und wer am Ende entschied. Danach weiß man meist, was zu ändern ist, und oft ist es weniger, als man dachte.

Sieben Fragen

Für einen solchen Vorgang lässt sich der Gang dieses Buchs in sieben Fragen fassen; sie sind nicht abschließend. Eine Methode, die das Urteil ersetzt, sind sie nicht, sondern eine Erinnerung daran, wonach es fragen sollte.

1. Wofür ist das Verfahren da, und besteht dieser Zweck vor denen, die es trifft?
2. Wie läuft es wirklich ab, nicht nur nach der Vorschrift?
3. Wo geht Wissen verloren, wird Arbeit doppelt getan oder bleibt eine Entscheidung liegen?
4. Welches Problem sollte die Regel, die dabei stört, ursprünglich lösen?
5. Wer gewinnt und wer verliert, wenn man sie ändert?
6. Wer darf die Änderung beschließen, und wer muss gehört werden?
7. Woran wird man nach einem Jahr erkennen, ob es besser geworden ist?

Was einer an seinem Ort tun kann

Nicht jeder kann ändern, was er als falsch erkannt hat, aber jeder kann etwas. Um jeden Menschen in einer Einrichtung liegt ein Kreis dessen, worauf er Einfluss hat, und ein weiterer dessen, was ihn betrifft, ohne dass er es beeinflussen kann. Wer seine Kraft nur auf den äußeren Kreis richtet, erschöpft sich. Wer beim inneren anfängt, findet meist, dass er größer ist, als er dachte, und dass er mit der Zeit wächst. Fest ist die Grenze zwischen beiden aber nicht. Eine alte Formel bittet um die Kraft, zu ändern, was man ändern kann, um die Geduld, zu tragen, was man nicht ändern kann, und um die Weisheit, beides zu unterscheiden. Sie kennt zwei Ebenen und übersieht eine dritte, die zwischen ihnen liegt: das, was einer allein nicht ändern kann und viele gemeinsam können. Das ist erstaunlich, denn fast alles, was Menschen tun, tun sie gemeinsam, von der Familie über den Verein bis zum Unternehmen, und dieses ganze Buch handelt davon, wie solche gemeinsame Arbeit eingerichtet ist. Manche Veränderung beginnt damit, dass Kollegen, Mitglieder oder Bürger merken, dass sie dasselbe Problem haben, und sie geht über die Einrichtung hinaus, wo es nötig ist: in Gewerkschaften und Betriebsräten, in Bürgerinitiativen, in Wahlen, wo viele gemeinsam erreichen, was keiner allein erreicht.

Auch wer allein bleibt, wirkt über seinen Kreis hinaus. Wie in einer Einrichtung gearbeitet wird, ob man nach dem Sinn fragen darf, ob Fehler gemeldet werden, ob man einander die Wahrheit sagt, steht in keiner Vorschrift. Es ist ihre Kultur, ihr Geist, und der besteht aus dem, was ihre Menschen Tag für Tag tun. Jeder trägt zu ihm bei, ob er will oder nicht, und was einer vorlebt, kann ändern, was den anderen selbstverständlich erscheint. Ob es das tut, hängt auch von der Einrichtung ab; wo Widerspruch bestraft wird, kostet Vorleben viel und bewirkt allein wenig, und dort braucht es die anderen. Der Rat, bei sich anzufangen, ist darum keine Aufforderung, das Übrige hinzunehmen.

Auch die einfachste Stelle hat Spielraum, denn keine Vorschrift regelt alles. Ein Sachbearbeiter in einer Behörde ist an Gesetze, Zuständigkeiten und Dienstwege gebunden und darf eine Vorschrift nicht übergehen, auch wenn er ihren Sinn nicht mehr sieht. Er kann aber zu verstehen versuchen, wofür sie da ist, und sie dort, wo sie Spielraum lässt, nach ihrem Zweck anwenden statt nach dem Buchstaben. Er kann sich hinter ihr verstecken oder dem Bürger offen sagen, was gilt, warum, und was er tun kann. Er kann festhalten, welche Folgen eine Vorschrift hat, an Fällen, die andere nachprüfen können, und eine Änderung auf dem Weg anregen, der dafür vorgesehen ist. Dasselbe gilt für die Mitarbeiterin im Unternehmen gegenüber ihren Kunden und Kollegen und für das Vereinsmitglied gegenüber dem Vorstand: Rückmeldung geben, nach dem Sinn fragen, die Wahrheit sagen.

Je weiter oben jemand in der Hierarchie steht, desto größer ist gewöhnlich seine Befugnis zu entscheiden. Das ist nicht die einzige Macht in einer Einrichtung; eine Belegschaft, die gemeinsam handelt, kann mehr bewegen als ein einzelner Abteilungsleiter, und eine Geschäftsführerin kann von ihren Eigentümern eng gebunden sein. Eine Abteilungsleiterin kann ihren Bereich, solange er seine Ziele erfüllt, weitgehend selbst ordnen: wie übergeben wird, wie Vorlagen aussehen, ob Fehler gemeldet werden können, ohne dass jemand bestraft wird. Sie kann Rückmeldungen nach oben tragen, wo sie wieder gehört werden. Eine Vereinsvorsitzende kann eine überflüssige Regel am nächsten Abend durch einen Beschluss abschaffen lassen. Ein Geschäftsführer kann ein internes Verfahren streichen, muss aber prüfen, ob es eine Pflicht erfüllt, die ihm das Gesetz auferlegt.

Wer ein Unternehmen, ein Ministerium oder eine Regierung leitet, kann am meisten, und er hat eine Versuchung, die die anderen nicht haben: die jeweils neueste Methode der Unternehmensführung einzuführen, in der Hoffnung, sie löse alles auf einmal. Keine tut das. Ergiebiger ist ein Versuch, der selten unternommen wird: sich Klarheit darüber zu verschaffen, wofür die Einrichtung da ist, welche Ziele daraus folgen, welche Mittel ihr zur Verfügung stehen und wie diese drei zusammenspielen. Was sich in Einrichtungen sonst von selbst durchsetzt,

die Vorgaben der gerade herrschenden Methode, die Kennzahlen, die Gewohnheit, würde dann durch etwas Vernünftigeres ersetzt. Ob das gelingt, ist offen. Es ist ein Versuch, der sich lohnt. Wer so weit oben steht, verantwortet überdies nicht nur seine eigenen Entscheidungen, sondern die Bedingungen, unter denen alle anderen in der Einrichtung entscheiden: welche Kenntnisse sie bekommen, wonach sie gemessen werden, ob sie widersprechen dürfen. Er schuldet ihnen, dass sie ihrer eigenen Verantwortung nachkommen können.

Die meisten Regeln, die eine Einrichtung lähmen, wurden nie bestritten, weil niemand ihre Folgen aufgeschrieben hat und niemand nach ihrem Zweck gefragt hat. Wer das tut, an welcher Stelle auch immer, gibt denen, die ändern dürfen, einen Grund und den Betroffenen eine Stimme. Mehr verlangt dieses Buch von niemandem; es zeigt nur, dass schon das eine Einrichtung verändern kann.

Weiterlesen: *Kapitalismus – Eine Einführung* (in Vorbereitung), Kap. 11 und *Kapitalismus – Eine Einführung*, Kap. 35 (was sich nur gemeinsam ändern lässt), *Ethik – Das Gute, das wir schon tun* (2026), Kap. 15.8 (das Richtige leicht und das Schädliche schwer)

Ob es das tut, ist die Probe, an der es sich selbst messen lassen muss: nicht daran, wie viele es lesen, sondern daran, was sich in den Einrichtungen seiner Leser danach geändert hat.