

Ein 20-Minuten Selbst-Audit

für Führungskräfte im öffentlichen Sektor hinsichtlich ihrer Entscheidungs-
Architektur und -Praxis

Ein Werkzeug von TURN Praxis · turn.ch

Worum es geht

In Ihrer Abteilung oder Sektion sind KI-Werkzeuge bereits im Einsatz — ChatGPT-Lizenzen, Copilot-Funktionen in Microsoft 365, spezialisierte Sprachmodelle, automatisierte Vorschortierungen. Mit jedem dieser Werkzeuge wird implizit eine Linie gezogen zwischen dem, was das Werkzeug entscheidet, und dem, was bei Ihnen bleibt. Diese Linien werden heute meistens *nicht* von den Führungspersonen gezogen, die formal die Verantwortung tragen.

Seit 2026 ist das keine private Sorgfaltsfrage mehr: Der publizierte Prüfleitfaden der Eidgenössischen Finanzkontrolle fragt, ob festgelegt ist, *welche Entscheidungen zwingend einer menschlichen Beurteilung bedürfen* — und ob im Betrieb *eigenständig beurteilt statt faktisch übernommen* wird. Dieses Selbst-Audit erzeugt in 20 Minuten die erste Fassung genau dieser Festlegung für Ihren eigenen Verantwortungsbereich — und identifiziert eine konkrete Veränderung, die Sie in den nächsten 30 Tagen testen können.

Sie brauchen kein technisches Vorwissen. Sie brauchen Stift, Papier und ehrliche Selbstbeobachtung.

Der Rahmen: Drei Modi der Entscheidungsautorität

Jede wiederkehrende Entscheidung in Ihrer Rolle gehört in einen von drei Modi. Der Unterschied liegt nicht primär darin, *ob* ein Werkzeug mitarbeitet — in Modus 2 und Modus 3 kann das Werkzeug technisch dieselbe Analyse leisten. Der Unterschied liegt darin, **was die Analyse leistet und was der Mensch tut, wenn er entscheidet**.

Modus 1 · Automatisieren — *Werkzeug entscheidet, Mensch prüft im Audit*. Stabil, wiederholbar, niedriges Risiko. Die Entscheidung folgt klaren Regeln. Konsequenzen eines Einzelfehlers sind tragbar und reversibel. Der Mensch ist verantwortlich *für das System* — nicht für die einzelne Entscheidung.

Modus 2 · Beraten lassen — *Werkzeug analysiert, Mensch wählt*. Die relevanten Faktoren sind benennbar. Eine gute Analyse führt näher an die richtige Antwort. Der Mensch wählt zwischen Optionen, die die Analyse strukturiert hat, und kann die Wahl mit den Faktoren der Analyse begründen. **Die Analyse ist das Produkt; der Mensch ist der Wähler.**

Modus 3 · Selbst führen — *Mensch nimmt Position, Werkzeug liefert Eingangsmaterial.* Die Entscheidung berührt Werte, Legitimität oder politische Verantwortung — Dimensionen, die nicht vollständig in Faktoren übersetzbar sind. **Es gibt keine «richtige Antwort», auf die Analyse konvergieren könnte; es gibt Positionen, die vertreten werden müssen.** Wenn die Entscheidung als Werkzeug-Output erscheint, kollabiert ihre Legitimität — nicht wegen schlechter Qualität, sondern weil sie ihren Charakter als verantworteter Akt verloren hat.

Die Kernunterscheidung in einem Satz

In Modus 2 ist die Analyse das Produkt. In Modus 3 ist die Analyse Eingangsmaterial für einen menschlichen Akt, der seinen Wert genau daraus zieht, dass ein Mensch ihn auf sich nimmt.

Die diagnostische Sequenz

Statt jede Entscheidung in einem Klassifikationsraster zu sortieren, gehen Sie für jede Entscheidung drei Fragen sequenziell durch. Eine vierte Frage kommt dazu, wenn die ersten drei sie sinnvoll machen.

- **Frage 1:** *Was ist das für eine Art Entscheidung?* → Modus 1, 2 oder 3
- **Frage 2:** *Kann ich sie zurückdrehen — auch in ihrer Summe?* → ja (two-way door) / nein (one-way door)
- **Frage 3:** *Bin ich alleine zuständig?* → ja / nein (Matrix-Anteil)
- **Frage 4** (nur bei Modus 3 oder irreversiblen Modus 2): *Welche Wirkung erwarte ich — und woran würde ich erkennen, dass sie eintritt?*

Drei Fragen sind Klassifikation. Die vierte ist Hypothesenbildung. Sie wird nur gestellt, wenn die Entscheidung wichtig genug ist, dass eine Wirkungserwartung schriftlich festgehalten werden sollte.

Das Audit (20 Minuten)

Schritt 1 · 8 Minuten · Inventar

Listen Sie zehn Entscheidungen auf, die Sie in einem typischen Monat wiederholt treffen. Konkret: «Ich genehmige Ausnahmen zu Bearbeitungsfristen», «Ich entscheide, ob eine Stelle intern oder extern ausgeschrieben wird», «Ich gebe Texte frei, die an externe Stellen gehen».

Nr.	Wiederkehrende Entscheidung	Häufigkeit
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Schritt 2 · 8 Minuten · Diagnostische Sequenz

Für jede Entscheidung beantworten Sie die ersten drei Fragen der Sequenz:

Nr.	F1: Modus	F2: Reversibel?	F3: Matrix?
1	1 / 2 / 3	ja / nein	nein / ja
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Hilfsfrage für die Trennung Modus 2 / Modus 3:

— Könnte ich diese Entscheidung mit den Faktoren der Analyse begründen? → Modus 2

— Müsste ich diese Entscheidung als meine Position vertreten, auch wenn die Analyse anders ausgesehen hätte? → Modus 3

Hilfsfrage für die Reversibilität (Frage 2): Prüfen Sie beide Ebenen. Der Einzelfall kann umkehrbar sein, während die Summe es nicht ist — hundert einzeln korrigierbare Freigaben bauen Präzedenz auf, verschieben Erwartungen und erzeugen Übernahmegewohnheit. Wenn Sie die Klasse als Ganzes nicht mehr zurückholen könnten («Könnten wir das nach einem Jahr Praxis noch anders machen?»), behandeln Sie die Entscheidung als irreversibel.

Schritt 3 · 2 Minuten · Identifikation der wichtigen Entscheidungen

Markieren Sie die Entscheidungen, bei denen Frage 4 sinnvoll wäre — also alle Modus-3-Entscheidungen und alle irreversiblen Modus-2-Entscheidungen.

Bei welchen wäre eine vorab formulierte Wirkungserwartung wertvoll? Bei welchen merken Sie, dass Sie heute *gar keine* explizite Wirkungserwartung haben — sondern nur reagieren?

Schritt 4 · 2 Minuten · Diskrepanzen sichtbar machen

Markieren Sie die drei grössten Diskrepanzen. Diese können in vier Richtungen gehen:

Über-Delegation

Sie entscheiden faktisch nicht mehr, weil ein Werkzeug oder eine Routine die Entscheidung längst übernommen hat – aber Sie tragen formal die Verantwortung. *(Das ist die Konstellation, die der EFK-Leitfaden mit «faktisch unhinterfragt übernehmen» zum Prüfgegenstand macht.)*

Unter-Nutzung

Sie entscheiden manuell, obwohl ein verfügbares Werkzeug Ihre Urteilkraft messbar verbessern oder beschleunigen würde.

Modus-Verwechslung

Sie behandeln eine Modus-3-Entscheidung wie eine Modus-2-Entscheidung – oder umgekehrt.

Eine Modus-3-Entscheidung, die wie Modus 2 behandelt wird, verliert Legitimität. Eine Modus-2-Entscheidung, die wie Modus 3 behandelt wird, kostet unnötig Führungszeit.

Fehlende Wirkungserwartung

Sie treffen Modus-3- oder irreversible Modus-2-Entscheidungen, ohne vorher explizit zu formulieren, welche Wirkung Sie erwarten – und können daher hinterher nicht beurteilen, ob die Entscheidung wirkte.

Die fünf Reflexionsfragen

Beantworten Sie schriftlich, bevor Sie das Audit weglegen:

1. Wo delegieren Sie heute Entscheidungsautorität an ein Werkzeug oder eine Routine, ohne dass dies in Ihrer Rolle bewusst geregelt ist?

2. Wo halten Sie an manueller Entscheidung fest, obwohl verfügbare Werkzeuge Ihre Urteilskraft verbessern würden?

3. Bei welchen Ihrer «Selbst-führen»-Entscheidungen würde die Legitimität kollabieren, wenn sie als Werkzeug-Output erscheinen — auch wenn die Analyse fachlich korrekt wäre?

4. Bei welchen Modus-3-Entscheidungen formulieren Sie heute vor der Entscheidung schriftlich, welche Wirkung Sie erwarten? Wenn die Antwort «bei keiner» ist — woran liegt das?

5. Welche eine Veränderung in Ihrer Entscheidungsarchitektur würden Sie in den nächsten 30 Tagen testen, wenn Sie nur eine machen dürften?

Was Sie jetzt haben

Nach 20 Minuten haben Sie:

- Eine sichtbare Karte Ihrer eigenen Entscheidungslandschaft, sortiert nach drei plus optional vier Dimensionen
- Die erste Fassung der **Festlegung**, welche Ihrer Entscheidungen zwingend menschlicher Beurteilung bedürfen — in eigener Handschrift, datiert, begründbar: der Anfang dessen, was eine Prüfung dereinst sehen will und was Sie vor der Rechtsmittelinstanz ohnehin tragen
- Drei identifizierte Diskrepanzen zwischen Ist und Soll
- Eine konkrete Veränderung, die in den nächsten 30 Tagen testbar ist

- Den Anfang einer Antwort auf zwei Fragen, die das Audit eigentlich stellt: *Wo entscheide ich noch*
 - *und woran ist das festgemacht? Welche Wirkung erwarte ich von meinen wichtigsten Entscheidungen*
 - *und woran würde ich erkennen, dass sie eintritt?*

Weiterführend

Die theoretische Grundlage

Die Drei-Modi-Architektur, ihre rechtliche Verankerung und ihre Grenzen sind in einer Positionsnotiz publiziert (Version 1.0, SSRN, CC BY 4.0). Für alle, die es genau wissen wollen: turn.ch/frontier.

Podcast TURN — Wer entscheidet, wenn das Werkzeug mitdenkt?

Gespräche mit Führungspersonen aus der Bundesverwaltung. Start in Vorbereitung; die erste Episode wird über den Newsletter angekündigt.

Newsletter

Monatliche Vertiefung, ein Gedanke pro Ausgabe. Anmeldung unter turn.ch.

Salons in Bern (kostenfrei, 90 Minuten, ~15 Teilnehmer:innen)

Vierteljährliche geschlossene Gesprächsrunden mit Führungskräften aus der Öffentlichen Verwaltung. Eine konkrete Leitfrage aus der Praxis, strukturierte Konversation, keine Vorträge, kein Verkauf. Einladungen werden über den Newsletter ausgesprochen.