NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/.

Wenn Arbeit an Maschinen delegiert wird, wird Governance zur Arbeit

Heather Grizzle · April 30, 2026

AI agents change where decisions are made and who holds authority. When work is delegated to machines, governance becomes the work.

Die Diskussion über KI-Agenten entwickelt sich rasant und wird auf eine operativ unvollständige Weise dargestellt.

Die vorherrschende Erzählung konzentriert sich auf Geschwindigkeit, Skalierung und Effizienz. Organisationen fragen, wie viele Stunden eingespart werden können, wie viele Rollen erweitert werden können und wie schnell Arbeitsabläufe automatisiert werden können. Diese Denkweise behandelt KI-Agenten als Produktivitätsschicht. Sie geht davon aus, dass sie auf bestehenden Systemen aufsetzen und lediglich beschleunigen, was bereits existiert. In der Praxis bewirkt agentenbasierte KI etwas Folgenreicheres. Sie verändert, wo Entscheidungen getroffen werden, wie Handlungen ausgelöst werden und wer oder was innerhalb einer Organisation operative Befugnis trägt.

Ein KI-Agent ist kein passives Werkzeug. Er kann Eingaben interpretieren, Logik anwenden, Ausgaben erzeugen und in vielen Fällen nachgelagerte Aktionen über Systeme hinweg auslösen. Er kann Mitarbeiteranfragen priorisieren, Antworten für Kunden entwerfen, Compliance-Dokumentation zusammenfassen, Bewerber prüfen, Probleme eskalieren und beeinflussen, wie Informationen zwischen Abteilungen fließen. Sobald diese Fähigkeiten mit Geschäftssystemen verbunden sind, unterstützt der Agent die Arbeit nicht mehr nur, sondern nimmt aktiv daran teil. Diese Unterscheidung ist wichtig, denn Teilnahme bringt Exposition mit sich. Exposition erfordert Kontrolle. Kontrolle erfordert Governance.

Die meisten Organisationen haben mit diesem Wandel nicht Schritt gehalten. Sie setzen agentenbasierte Tools in Umgebungen ein, die für menschliche Entscheidungsträger kon-

Sobald diese Fähigkeiten mit Geschäftssyste-

zipiert wurden. Diese Umgebungen gehen davon aus, dass Verantwortlichkeit auf eine Person zurückgeführt werden kann. Sie gehen davon aus, dass Absicht bewertet werden kann. Sie gehen davon aus, dass Fehler durch menschliches Denken untersucht werden können. Wird ein KI-Agent ohne entsprechende Governance-Struktur eingeführt, beginnen diese Annahmen zu bröckeln. Entscheidungen werden von Systemen beeinflusst, die im traditionellen Sinne keine Verantwortung tragen. Handlungen werden auf Basis probabilistischer Ausgaben getroffen. Aufzeichnungen entstehen in einer Geschwindigkeit und einem Umfang, die die Überprüfung übersteigen. Die Organisation arbeitet weiter, doch die Klarheit über Verantwortlichkeit beginnt zu schwinden.

men verbunden sind, unterstützt der Agent die Arbeit nicht mehr nur, sondern nimmt aktiv daran teil.

Hier beginnt sich Risiko leise anzusammeln. Es zeigt sich nicht sofort als Versagen. Es zeigt sich als Unklarheit. Eine Antwort wird versendet, die niemand ausdrücklich genehmigt hat. Eine Empfehlung wird befolgt, die niemand vollständig geprüft hat. Ein Arbeitsablauf läuft in einer Weise ab, die der Systemlogik entspricht, aber nicht der organisatorischen Absicht. Treten diese Ereignisse isoliert auf, erscheinen sie beherrschbar. Treten sie übergreifend in Bereichen wie Personalwesen, Compliance, Finanzen und Kundenbetrieb auf, beginnen sie, Muster zu bilden. Diese Muster sind der Ursprung, aus dem regulatorische Risiken, Reputationsrisiken und interne Fehlfunktionen entstehen.

Das zugrunde liegende Problem ist nicht, dass KI-Agenten von Natur aus riskant sind. Das Problem ist, dass sie in Governance-Lücken eingesetzt werden. Organisationen fragen, was Agenten tun können, bevor sie definieren, was Agenten tun dürfen. Sie ermöglichen Zugang, bevor sie Grenzen festlegen. Sie verbinden Systeme, bevor sie Aufsicht definieren. Damit delegieren sie faktisch Befugnisse, ohne die Bedingungen dieser Delegation zu dokumentieren.

Ein Governance-first-Ansatz kehrt diese Reihenfolge um. Er beginnt damit, die Rolle des Agenten innerhalb der Organisation zu definieren. Welche Funktionen unterstützt er? Auf welche Daten kann er zugreifen? Welche Handlungen kann er auslösen? Welche Entscheidungen erfordern eine menschliche Validierung? Welche Eskalationswege bestehen, wenn Ergebnisse unsicher oder fehlerhaft sind? Dies sind keine theoreti-

schen Überlegungen. Es sind operative Anforderungen. Ohne sie kann die Organisation nicht zuverlässig erklären, wie Arbeit geleistet wird oder wer für die Ergebnisse verantwortlich ist.

Im Kontext kleiner und mittlerer Organisationen sind die Einsätze oft höher, als es den Anschein hat. Diese Organisationen verfügen typischerweise über begrenzte Ressourcen. Sie setzen KI ein, um Kapazitäten zu erweitern, manuellen Arbeitsaufwand zu reduzieren und mit größeren Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Das macht agentenbasierte KI besonders attraktiv. Es schafft zugleich einen starken Anreiz, schnell einzuführen. Governance wird als etwas wahrgenommen, das später, sobald das System etabliert ist, angegangen werden kann. In Wirklichkeit entscheidet Governance darüber, ob das System tragfähig bleibt. Ohne sie werden Effizienzgewinne durch Instabilität aufgezehrt. Zeit, die in einem Bereich gespart wird, geht in einem anderen durch die Bewältigung von Fehlern, Inkonsistenzen und nachgelagerten Auswirkungen wieder verloren.

Es gibt zudem eine strukturelle Auswirkung auf die Belegschaft, die nicht vollständig berücksichtigt wird. Da KI-Agenten Einstiegs- und Verwaltungsaufgaben übernehmen, verändern sie die Entwicklungswege, auf die Organisationen traditionell angewiesen waren. Einstiegspositionen dienten sowohl als Arbeitsunterstützung als auch als Ausbildungsstätte. Sie ermöglichten es Einzelnen, Kontext aufzubauen, Urteilsvermögen zu entwickeln und in komplexere Verantwortungsbereiche aufzusteigen. Werden diese Positionen reduziert oder umgestaltet, wird die Pipeline für zukünftiges Fachwissen instabiler. Organisationen gewinnen möglicherweise kurzfristig an Effizienz, schwächen dabei aber zugleich ihre langfristige Leistungsfähigkeit. Dies ist kein hypothetisches Ergebnis. Es ist eine vorhersehbare Folge davon, grundlegende Arbeit zu entfernen, ohne neu zu gestalten, wie Fähigkeiten entwickelt werden.

Governance beschränkt sich in diesem Zusammenhang nicht auf Risikominderung. Sie wird zu einem Mechanismus zur Sicherung der organisatorischen Kontinuität. Sie stellt sicher, dass Wissen bei der Automatisierung von Aufgaben weiterhin erfasst, überprüft und weitergegeben wird. Sie definiert, wie sich menschliche Aufsicht weiterentwickelt, statt zu verschwinden. Sie schafft eine Struktur dafür, wie Entscheidungen getroffen werden, selbst wenn diese Entscheidungen von Systemen und nicht von Einzelpersonen beeinflusst werden.

Ein ausgereifter Ansatz für agentenbasierte KI erkennt, dass Implementierung kein technischer Meilenstein ist. Es ist ein operativer Übergang. Er erfordert Abstimmung

zwischen Technologie, Richtlinien und Führung. Er erfordert klare Dokumentation von Prozessen, definierte Verantwortungsstrukturen und eine fortlaufende Bewertung, wie Systeme unter realen Bedingungen funktionieren. Er verlangt von Organisationen, KI-Agenten als Teilnehmer ihres Betriebsmodells zu behandeln und nicht als unsichtbare, im Hintergrund arbeitende Werkzeuge.

Die Organisationen, die in diesem Umfeld erfolgreich sein werden, sind nicht diejenigen, die die meisten Agenten am schnellsten einsetzen. Es werden jene sein, die verstehen, wo Befugnis innerhalb ihrer Systeme liegt, und sicherstellen, dass sie mit derselben Sorgfalt gesteuert wird wie menschliche Rollen. Sie werden wissen, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Handlungen ausgelöst werden und wie Ergebnisse überprüft werden. Sie werden in der Lage sein, ihre Systeme Regulierungsbehörden, Mitarbeitern und sich selbst ohne Unklarheit zu erklären.

Die Entwicklungsrichtung von KI-Agenten ist klar. Ihre Integration in den täglichen Betrieb wird sich weiter ausweiten. Die Frage ist nicht, ob Organisationen sie einsetzen werden. Die Frage ist, ob sie die dafür erforderlichen Governance-Strukturen aufbauen werden.

DAS FAZIT

Wenn Arbeit an Maschinen delegiert wird, ist Governance keine unterstützende Funktion mehr. Sie wird zur Arbeit selbst.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, April 30). Wenn Arbeit an Maschinen delegiert wird, wird Governance zur Arbeit. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/