NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

Autorisierung vor Bereitschaft: Warum unzugänglicher Onboarding-Prozess ein Governance-Versagen ist, und was er über den Einsatz von KI vorhersagt

Heather Grizzle · July 23, 2026

Institutionen genehmigen die Teilnahme, bevor sie die Bedingungen dafür schaffen. Warum unzugänglicher Onboarding-Prozess vorhersagt, wie eine Organisation den Einsatz von KI steuern wird.

Inhalt

1. Dasselbe Versagen, angewandt auf Technologie
2. Vor der Autorisierung, nicht nach der Beschwerde
3. Bereitschaft als Maßstab
4. Quellen

Institutionen genehmigen routinemäßig die Teilhabe, bevor sie die Bedingungen geschaffen haben, die diese Teilhabe überhaupt ermöglichen. Eine Einstellungsentscheidung wird getroffen, ein Starttermin wird festgelegt, und der Mitarbeiter erscheint und stellt fest, dass die Materialien, Systeme und Anpassungen, die für die Rolle erforderlich sind, nie vorbereitet wurden. Die Organisation hat jemanden zur Teilnahme an einer Arbeit autorisiert, die sie noch nicht teilnahmefähig gemacht hat. Dies ist kein administrativer Fehler. Es ist ein Versagen der Governance, und es ist dasselbe Versagen, das eintritt, wenn eine Organisation ein System künstlicher Intelligenz für den Einsatz autorisiert, bevor sie die Aufsichts-, Test- und Rechenschaftsstrukturen geschaffen hat, die diesen Einsatz vertretbar machen würden.

Onboarding ist der nützliche Beispielfall, weil das Versagen auf kurzer Zeitachse sichtbar wird und die Kosten leicht nachzuvollziehen sind. Betrachten wir eine Abfolge, die sich branchenübergreifend wiederholt. Eine Abteilung stellt einen Mitarbeiter mit Behinderung ein. Schulungsmaterialien wurden nicht in barrierefreien Formaten erstellt. Was als strukturierte zweiwöchige Einarbeitung geplant war, zieht sich über einen Monat hinaus. Die Unterweisung erfolgt uneinheitlich, weil die Abteilung die Zugangsvorkehrungen erst nach der Ankunft gestaltet statt davor. Der Mitarbeiter verbringt die ersten Wochen der Tätigkeit damit, fehlende Materialien zu identifizieren, zu erklären, warum Standardprozesse nicht funktionieren, und einen Zugangsplan zu erstellen, den die Institution hätte bereitstellen müssen. Die Produktivität wird verzögert, und diese Verzögerung wird dem Einzelnen angelastet statt dem Prozess, der sie verursacht hat.

Die Bedeutung dieses Musters liegt nicht darin, dass es unbequem ist. Sie liegt darin, dass es strukturellen Ausschluss innerhalb eines formal inklusiven Akts darstellt. Die Organisation hat den Mitarbeiter eingestellt. Sie hat die sichtbare Verpflichtung erfüllt. Dennoch bleibt der Mitarbeiter funktional ausgeschlossen, weil die Institution die Einstellung als Endpunkt der Barrierefreiheitsfrage behandelt hat, statt als den Punkt, an dem diese Frage erst wirksam wird. Formale Aufnahme ohne operative Bereitschaft erzeugt einen Ausschluss, den niemand beabsichtigen muss und den kein Richtliniendokument festhalten wird.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone′s work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

Formale Aufnahme ohne operative Bereitschaft erzeugt einen Ausschluss, den niemand beabsichtigen muss und den kein Richtliniendokument festhalten wird.

Dasselbe Versagen, angewandt auf Technologie

Organisationen setzen heute automatisierte und KI-gestützte Systeme in genau den Funktionsbereichen ein, in denen dieses Versagen seinen Ursprung hat: Rekrutierungs-Screening, Onboarding-Plattformen, Schulungsvermittlung für Mitarbeiter, Leistungsüberwachung, Dienstplanung und interne Entscheidungsunterstützung. Ein KI-gestützter Prozess ist dadurch nicht automatisch barrierefrei oder gut geführt. Wird ein System beschafft und eingesetzt, ohne zu testen, ob Mitarbeiter mit Behinderung es effektiv nutzen können, korrigiert die Technologie das zugrunde liegende Muster nicht. Sie industrialisiert es, indem sie eine ungetestete Zugangsannahme einheitlich und in hohem Tempo anwendet.

Die relevante Frage zum Zeitpunkt der Autorisierung ist nicht, ob ein System gemäß seiner technischen Spezifikation funktioniert. Eine Plattform mag exakt wie konzipiert arbeiten und dennoch als institutionelles Instrument versagen, wenn die Menschen, die sie nutzen müssen, nicht darauf zugreifen, sich darin zurechtfinden oder sich sinnvoll damit auseinandersetzen können. Herstellerdokumentation, die Konformität bescheinigt, ist eine Aussage über das Produkt. Sie ist kein Beleg über die Belegschaft. Die öffentlich verfügbare Evidenz in diesem Markt rechtfertigt es derzeit nicht, beides als gleichwertig zu behandeln, und Beschaffungsinstrumente, die diese Unterscheidung verwischen, verlagern Risiko auf die Institution, während sie es scheinbar reduzieren.

Die rechtliche Architektur nimmt dies bereits vorweg. Der Americans with Disabilities Act (ADA) fasst Anpassung als interaktive Verpflichtung des Arbeitgebers auf, nicht als Antrag, den der Mitarbeiter stellen und begründen muss. Section 508 des Rehabilitation Act verlangt Barrierefreiheit bei Informations- und Kommunikationstechnologie, die von Bundesbehörden beschafft wird, und sein Einfluss reicht über direkte Bundeskäufer weit hinaus, durch Vertragsbeziehungen und übernommene bundesstaatliche Standards. In Europa ist die Richtlinie (EU) 2019/882 seit Juni 2025 durchsetzbar und erfasst Organisationen, die europäische Verbraucher bedienen, unabhängig davon, wo sie registriert sind, wobei EN 301 549 als technischer Maßstab dient. Arbeitgeber mit jeglichem Europabezug operieren nun unter einem Barrierefreiheitsregime mit beschaffungsrelevanten Konsequenzen, einschließlich des möglichen Ausschlusses von öffentlichen Aufträgen.

Was die rechtliche Architektur nicht liefert, ist eine Methode. Gesetzliche Pflichten legen fest, dass Barrierefreiheit erforderlich ist. Sie sagen einem Beschaffungsverant-

wortlichen nicht, welche Belege vor der Unterschrift zu verlangen sind, wie ein ausreichender Test aussieht oder was geschieht, wenn ein System nach der Einführung als mangelhaft befunden wird. Diese Lücke ist der Ort, an den Governance-Instrumente gehören, und der Ort, an dem die meisten Organisationen derzeit gar nichts haben.

Vor der Autorisierung, nicht nach der Beschwerde

Governance, die erst nach einer Beschwerde beginnt, ist keine Governance. Es ist Nachbesserung mit Aktenvermerk. Die Abhilfe besteht darin, die Barrierefreiheitsprüfung an den Autorisierungspunkt zu verlegen, an dem die Institution noch Einfluss auf den Anbieter hat und die operativen Verpflichtungen noch nicht eingegangen ist, die eine Umkehr teuer machen.

Im Minimum sollte eine Organisation sechs Fragen beantworten können, bevor ein KI-gestütztes Beschäftigungssystem zur Nutzung freigegeben wird.

1. Welche Barrierefreiheitsanforderungen wurden in die Ausschreibung aufgenommen, statt erst nachträglich aufgeworfen zu werden?
2. Welche Tests wurden mit betroffenen Nutzern durchgeführt, statt lediglich mit Stellvertretern oder automatisierten Prüfwerkzeugen?
3. Welche Vorkehrungen für Kommunikationszugang sind dokumentiert, und wer ist dafür verantwortlich, sie bei Systemaktualisierungen aufrechtzuerhalten?
4. Welches menschliche Unterstützungsverfahren begleitet das System, und ist es mit Ressourcen ausgestattet oder nur dem Namen nach vorhanden?
5. Was ist das festgelegte Ausfallverfahren, wenn die Technologie für einen bestimmten Mitarbeiter nicht funktioniert, und liegt die Last, es in Anspruch zu nehmen, bei diesem Mitarbeiter?
6. Und wer genau unterzeichnet die Autorisierung, auf welcher Evidenzgrundlage, mit welcher Befugnis zur Ablehnung?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon′s account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system′s limitations, and in the absence of pre-aut-

horization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

Bereitschaft als Maßstab

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

Derselbe Maßstab lässt sich direkt auf die Governance von Technologie übertragen. Barrierefreiheit, Aufsicht und Rechenschaftspflicht müssen vor der Autorisierung festgelegt werden, nicht nachträglich eingebaut, nachdem Verzögerung, Schaden oder Ausschluss bereits eingetreten sind. Eine Institution, die die sechs obigen Fragen zu einem bereits eingesetzten System nicht beantworten kann, hat keine Governance-Entscheidung über dieses System getroffen. Sie hat eine Einkaufsentscheidung getroffen und sie Governance genannt.

Inklusion kann nicht erst nach der Ankunft beginnen. Aufsicht auch nicht.

> **ÜBER DIE PRAXIS**
>
> *Novara Consulting Group LLC berät öffentliche und institutionelle Käufer zu Governance und Beschaffung von KI-Systemen, die Barrierefreiheit und Teilhabe am Arbeitsleben betreffen.*

Quellen

Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 ff.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

Richtlinie (EU) 2019/882 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. April 2019 über die Barrierefreiheitsanforderungen für Produkte und Dienstleistungen (Europäischer Rechtsakt zur Barrierefreiheit). *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549: Accessibility requirements for ICT products and services* (V3.2.1).

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Rehabilitation Act of 1973, Section 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Hrsg.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3. Aufl.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation.

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, July 23). Autorisierung vor Bereitschaft: Warum unzugänglicher Onboarding-Prozess ein Governance-Versagen ist, und was er über den Einsatz von KI vorhersagt. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355