

IMAGO · ATELIER

Whitepaper 12 · Öffnungsthema

Was passiert mit der Arbeit, wenn Agenten Aufgaben übernehmen?

Über die menschliche Dimension der Automatisierung – und die Kompetenz, die bleibt

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier
complexity-organizer.com · 2026

Abstract

Agentic AI – KI-Systeme, die autonom Ziele setzen, Aufgaben planen, Werkzeuge nutzen und mehrstufige Prozesse ausführen – ist keine Zukunftsprognose mehr. Die Stanford-Studie „Future of Work with AI Agents“ (Shao et al. 2025/26) dokumentiert, dass 80 % der US-amerikanischen Beschäftigten durch Large Language Models mindestens 10 % ihrer Aufgaben verändert sehen werden; 19 % stehen vor einer Disruption von mehr als der Hälfte ihrer Verantwortlichkeiten. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO 2025) schätzt 600 Millionen potenziell betroffene Arbeitsplätze weltweit. Diese Zahlen markieren eine Schwelle. Die Fragen, die sie aufwerfen, sind jedoch weniger technisch als menschlich: Was bleibt, wenn Agenten die Aufgaben übernehmen? Wofür sind Menschen noch verantwortlich? Und welche Kompetenz wird knapp? Dieses Paper entwickelt eine Antwort aus drei Perspektiven. Die Neuroleadership-Forschung zeigt, dass die verbleibende menschliche Kernkompetenz nicht Informationsverarbeitung ist – sie ist Urteilsvermögen unter Unsicherheit. Die Managementforschung, insbesondere Leonardis Konzept der Agency Loops (2025), beschreibt, wie Verantwortung in Human-Agent-Systemen systematisch verschoben wird – und wie Führung das steuern kann. Die Systemtheorie eröffnet eine unerwartete Perspektive: Agentic AI ist die bisher konsequenteste Externalisierung von Kompetenz – und damit eine präzedenzlose Herausforderung für die Frage, was ein System noch selbst können muss.

Schlüsselwörter: Agentic AI · Zukunft der Arbeit · Agency Loops · Verantwortung · Human-in-the-Loop · Kompetenztransformation · Urteilsvermögen · Verdrängung · ILO · Konsistenztheorie

01 · EINLEITUNG

Die Schwelle ist überschritten

Im Jahr 2022 war Agentic AI ein Forschungsthema. Im Jahr 2024 wurde sie marktreif. Im Jahr 2025 schätzten MIT Sloan Management Review und Boston Consulting Group in einer Befragung von 1.221 Führungskräften weltweit, dass agentic AI-Systeme bereits in einer signifikanten Anzahl von Unternehmen operative Aufgaben übernehmen — nicht als Assistenztool, sondern als autonome Prozessteilnehmer. Gartner prognostiziert, dass bis 2029 70 % der Unternehmen agentic AI als Teil ihrer IT-Infrastruktur einsetzen werden, gegenüber weniger als 5 % im Jahr 2025.

Was diese Zahlen beschreiben, ist eine Schwelle. Nicht die Schwelle der Technologie — die ist längst überschritten. Es ist die Schwelle der organisationalen Wirklichkeit: Agenten führen Aufgaben aus, die Menschen ausgeführt haben. Sie planen Prozesse, die Menschen geplant haben. Sie treffen Entscheidungen, für die Menschen verantwortlich gemacht wurden.

Die gesellschaftliche Debatte darüber verteilt sich auf zwei Pole: Euphorie („KI schafft neue Jobs, wie immer“) und Panik („KI macht alles überflüssig“). Das Imago Atelier hat eine dritte Position: Die gefährlichste Reaktion auf Agentic AI ist weder Euphorie noch Panik. Es ist Verdrängung — die organisationale Weigerung, die Frage zu stellen, was dieser Wandel für die eigene Arbeitsarchitektur bedeutet.

THESE I *Die gefährlichste Reaktion auf Agentic AI ist weder Euphorie noch Panik. Es ist Verdrängung. Organisationen, die diese Frage nicht aktiv bearbeiten, beantworten sie trotzdem — durch das, was sie unterlassen.*

02 · BEGRIFFSBESTIMMUNG

Was Agentic AI ist — und was sie von früherer Automatisierung unterscheidet

2.1 Definition

Agentic AI bezeichnet KI-Systeme, die autonom Ziele verfolgen, Zwischenschritte planen, externe Werkzeuge nutzen (APIs, Datenbanken, Code-Execution), sich bei Zwischenergebnissen selbst korrigieren und mehrstufige Prozesse ohne Schritt-für-Schritt-Anweisung durch Menschen ausführen. Der entscheidende Unterschied zu früherer Automatisierung: Agentic AI ist nicht regelbasiert — sie ist zielbasiert.

Klassische Automatisierung folgt präzisen Wenn-Dann-Regeln: Eine Abweichung vom vorhergesehenen Pfad erfordert menschliche Intervention. Agentic AI navigiert Abweichungen selbst: Sie rekonfiguriert ihren Ansatz, wählt alternative Pfade und bewertet eigenständig, ob

das Ziel erreicht wurde. Diese Eigenschaft macht sie qualitativ anders — nicht nur quantitativ mächtiger.

2.2 Die empirische Ausgangslage

Die Stanford-Studie „Future of Work with AI Agents: Auditing Automation and Augmentation Potential across the U.S. Workforce“ (Shao et al. 2025/26, arXiv:2506.06576) liefert die bisher systematischste empirische Grundlage für die Folgeabschätzung von Agentic AI auf Arbeit. Kernbefunde:

- 80 % der US-amerikanischen Arbeitnehmenden werden durch Large Language Models mindestens 10 % ihrer Aufgaben verändert sehen.
- 19 % stehen vor einer Disruption von mehr als der Hälfte ihrer Verantwortlichkeiten.
- Die Kompetenzverschiebung ist klar: weg von informationsverarbeitenden Fähigkeiten, hin zu interpersonalen und organisationalen Kompetenzen.
- Frühe Daten aus 2025 zeigen, dass KI-Werkzeuge bereits für mindestens 25 % der Aufgaben in 36 % aller Berufe aktiv genutzt werden.

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO 2025) schätzt, dass global rund 600 Millionen Arbeitsplätze von den Auswirkungen generativer KI potenziell betroffen sind — in Lateinamerika allein 88 Millionen Stellen. Diese Zahlen beschreiben keine homogene Disruption, sondern differenzierte Transformationsprofile je nach Aufgabencharakter, Branche und Qualifikationsniveau.

2.3 Abgrenzung gegen frühere Automatisierungswellen

Frühere Automatisierung	Agentic AI
Regelbasiert (Wenn-Dann)	Zielbasiert (autonome Planung)
Routineaufgaben, klar definiert	Auch nicht-routine, ambige Kontexte
Ersetzt physische oder einfache kognitive Arbeit	Greift in komplexe kognitive Arbeit ein
Mensch als Ausnahme-Handler	Mensch als Überwacher und Urteilsträger
Fehler über Regel-Exception sichtbar	Fehler durch plausibles, aber falsches Handeln verborgen
Klare Verantwortungszurechnung	Diffuse Verantwortungsarchitektur (vgl. WPO4)

03 · PERSPEKTIVE I

Neuroleadership: Urteilsvermögen als die nicht-delegierbare Kompetenz

3.1 Was bleibt, wenn Aufgaben übernommen werden

Die Stanford-Studie (Shao et al. 2025/26) formuliert eine These, die über ihre empirische Basis hinaus weitreichende Implikationen hat: Die Kernkompetenzverschiebung durch Agentic AI geht von informationsverarbeitenden zu interpersonalen und organisationalen Fähigkeiten. Was bedeutet das neurobiologisch?

Aus der Perspektive von Karl Fristons Predictive-Coding-Theorie ist Informationsverarbeitung eine Prädikationsaufgabe: Das Gehirn konstruiert Vorhersagen und gleicht eingehende Signale mit ihnen ab. KI-Systeme können diese Prädiktionsoperationen in bestimmten Bereichen effizienter ausführen als das menschliche Gehirn – nämlich in Bereichen, in denen große Datenmengen verlässliche Muster erzeugen.

Was KI nicht kann: den Prediction Error normativ bewerten. Die Entscheidung, ob eine Abweichung vom erwarteten Muster ein Problem, eine Chance oder ein irrelevantes Signal ist, erfordert Urteilsvermögen – die Fähigkeit, Bedeutung in Kontexten zuzuweisen, die nicht vollständig durch historische Daten beschrieben sind. Das ist die nicht-delegierbare menschliche Kernkompetenz im Zeitalter agentischer Systeme.

3.2 SCARF und die psychologische Dimension des Jobverlustes

Die Bedrohung durch Automatisierung aktiviert alle fünf SCARF-Dimensionen (Rock 2008) simultan. Status-Bedrohung durch den Verlust von Aufgaben, die bisher Kompetenzsignale waren. Certainty-Verlust durch Unklarheit über die zukünftige Berufsrolle. Autonomy-Bedrohung durch erhöhte maschinelle Überwachung. Relatedness-Bedrohung durch veränderte Teamdynamiken. Fairness-Bedrohung durch wahrgenommene Ungleichheit der Automatisierungsfolgen.

Diese simultane SCARF-Aktivierung erklärt ein Phänomen, das in Transformationsprojekten konsistent beobachtbar ist: Widerstand gegen Agentic AI ist häufig kein rationaler Widerstand gegen schlechte Systeme – er ist eine neurobiologisch erwartbare Abwehrreaktion gegen die Bedrohung eines Selbstbildes, das auf bestimmten Aufgaben aufgebaut wurde.

Die neuroleadership-gestützte Implikation: Führung, die Agentic-AI-Integration als rein technisches Implementierungsprojekt behandelt, ignoriert die neurobiologische Dimension. Neuroleadership-kompetente Führung adressiert alle fünf SCARF-Dimensionen aktiv: Stuserhalt durch neue Rollenbilder, Certainty durch transparente Prozessdesigns, Autonomy durch echte Gestaltungsmöglichkeiten.

3.3 Grawes Konsistenztheorie und Identitätstransformation

Grawes Konsistenztheorie (2004) beschreibt, wie Menschen nach Konsistenz zwischen motivationalen Zielen und erlebter Realität streben. Berufsidentität ist ein zentraler Konsistenzanker: Was ich tue, definiert mit, wer ich bin. Wenn Agenten die Aufgaben

übernehmen, die bisher Kern der beruflichen Selbstdefinition waren, entsteht eine profunde Konsistenzstörung.

Diese Störung äußert sich nicht immer als sichtbarer Widerstand. Sie äußert sich häufig als eben jenes Verdrängen, das das Imago Atelier als gefährlichste Reaktion identifiziert: das Aufrechterhalten einer Berufsidentität, die den Veränderungen nicht mehr entspricht, um die damit verbundene Konsistenzstörung zu vermeiden. Das produziert eine kognitive Dissonanz, die kurzfristig schützt und langfristig lähmt.

Führungsaufgabe in diesem Kontext ist nicht die Motivation zur Akzeptanz von KI. Es ist die Unterstützung bei der Neuaushandlung von Berufsidentität: Wer bin ich, wenn Agenten das tun, was ich bisher getan habe? Diese Frage hat eine neurobiologisch belastbare Antwort — wenn Führung sie stellt.

THESE II *Widerstand gegen Agentic AI ist in den meisten Fällen kein Widerstand gegen schlechte Technologie. Es ist der neurobiologisch erwartbare Versuch, eine Berufsidentität aufrechtzuerhalten, deren Grundlage sich verändert. Das zu ignorieren und Change-Management zu betreiben ist die falsche Antwort.*

04 · PERSPEKTIVE II

Agency Loops: Wie Verantwortung in Human-Agent-Systemen zirkuliert

4.1 Leonardis Konzept der Agency Loops

Paul M. Leonardi von der University of California Santa Barbara hat 2025 in einer wegweisenden Arbeit „Homo agenticus in the age of agentic AI“ (ScienceDirect) ein Konzept entwickelt, das die bisherigen Ansätze zur Human-KI-Interaktion fundamental übertrifft: die Agency Loops. Leonardi beschreibt, dass sich menschliche KI-Beziehungen nicht als statische Aufgabenteilung entfalten, sondern als rekursive Muster aus fünf Schritten:

01 · Delegation **Der Mensch überträgt eine Aufgabe an den Agenten**
Welche Ziele, Grenzen und Kontexte werden mitgegeben? Was wird nicht expliziert?

02 · Attribution **Der Agent wird für Ergebnisse als verantwortlich behandelt**
Power Displacement: Formale Autorität bleibt beim Menschen, faktische Entscheidung beim Agenten

03 · Kontingenz **Der Agent trifft auf Situationen, die im Delegations-Auftrag nicht vorgesehen waren**
Hier entscheidet die Governance-Architektur, nicht der Mensch in Echtzeit

04 · Reassertion **Der Mensch übernimmt Kontrolle zurück — oder nicht**

Der kritischste Moment: Unter welchen Bedingungen greift der Mensch ein?

05 · Rekonfiguration Der Loop beginnt neu: mit veränderten Delegationsbedingungen

Lernt die Organisation aus jedem Loop? Oder wiederholt sie denselben Fehler?

Leonardis zentrales Argument ist, dass Agency Attribution als Prozess der Machtumverteilung wirkt: Selbst wenn Menschen formal die Autorität behalten, verschieben sich durch die Delegation an Agenten tatsächliche Entscheidungsmöglichkeiten. Die Konsequenz – von Leonardi als „Power Displacement“ bezeichnet – ist nicht ein Verlust von Autorität, sondern ein Verlust von Urteilskompetenz, wenn Menschen aufhören, die delegierten Aufgaben tief zu verstehen.

4.2 Accountability als Governance-Architektur

Der juristische und governance-theoretische Forschungsstand konvergiert auf eine These, die für die Praxis unmittelbare Konsequenzen hat: Verantwortung im Kontext autonomer KI-Systeme ist keine Funktion der Absicht des Agenten – sie ist eine Eigenschaft der Governance-Architektur (Diakopoulos 2016, zitiert nach IJRSI 2025). Verantwortlichkeit muss sich auf vier Elemente beziehen: wie die Ziele des Systems kodiert werden, wie Autorität an das System delegiert wird, wie Überwachung organisiert ist und wie Korrekturinterventionen ausgelöst werden.

Das ist eine direkte Verbindung zu WPO4 dieses Whitepapers-Programms: Wenn Entscheidungsverantwortung unklar ist, wird sie systematisch vermieden. In Human-Agent-Systemen ist Verantwortungsunklarheit nicht die Ausnahme – sie ist die strukturelle Standardbedingung, solange keine bewusste Governance-Architektur geschaffen wird.

4.3 Die Dialektik von Kompetenzexternalisierung

Aus der dialektischen Analytik der Arbeitsmittel ergibt sich eine präzise Frage, die jede Organisation vor Agentic-AI-Implementation stellen sollte: Unter welchen Voraussetzungen ist die Delegation an Agenten erfüllbar – und unter welchen nicht? Diese Frage ist die Notwendigkeitsprüfung im dialektischen Algorithmus angewendet auf Automatisierungsentscheidungen.

Die Antwort hat zwei Teile. Delegation an Agenten ist erfüllbar, wenn: das Ziel vollständig operationalisierbar ist; die Fehlermodi des Agenten bekannt und begrenzt sind; ein Mensch die Qualität des Ergebnisses beurteilen kann; und die Konsequenzen von Fehlern rückholbar sind. Delegation ist nicht erfüllbar, wenn: das Ziel kontextabhängige Bedeutungskonstruktion erfordert; Fehlermodi emergent und schwer erkennbar sind; kein Mensch mehr das Ergebnis beurteilen kann; und Fehlerfolgen irreversibel sind.

THESE III *Human-in-the-Loop ist in den meisten Implementierungen kein Sicherheitsmechanismus. Es ist ein Haftungsschild. Der Unterschied: Ein Sicherheitsmechanismus setzt voraus, dass der Mensch die Kompetenz hat, in den Loop einzugreifen. Ein Haftungsschild setzt nur voraus, dass er formal anwesend ist.*

05 · PERSPEKTIVE III

Systemtheorie: Kompetenzexternalisierung und organisationale Autopoiesis

5.1 Was Systeme nicht nach außen geben dürfen

Luhmanns Theorie autopoietischer Systeme beschreibt, dass ein System seine Identität durch die Reproduktion eigener Elemente und Strukturen aufrechterhält. Was in diesem Rahmen an die Umwelt abgegeben wird, verändert die Systemstruktur selbst. Wenn eine Organisation Kompetenzen an externe Agenten delegiert, externalisiert sie nicht nur Aufgaben — sie externalisiert Systemstruktur. Sie wird kleiner, nicht leichter.

Diese systemtheoretische Perspektive liefert die präziseste Warnung vor unkontrollierter Agentic-AI-Adoption: Wenn Systeme Kompetenzen externalisieren, die für ihre Autopoiesis — ihre Fähigkeit, sich selbst zu reproduzieren und anzupassen — konstitutiv sind, verlieren sie die Fähigkeit, diese Kompetenzen zurückzugewinnen. Die Delegation wird zur strukturellen Abhängigkeit.

Ashby's Law of Requisite Variety (1956) formuliert das Gegenprinzip: Ein System kann seine Umwelt nur dann regulieren, wenn seine interne Variabilität ausreichend groß ist. Wenn Agentic AI einen Teil dieser internen Variabilität ersetzt, reduziert sich die Systemkapazität — auch wenn die Output-Qualität kurzfristig steigt.

5.2 Die Kompetenzfalle

Das strukturelle Risiko kann als Kompetenzfalle beschrieben werden: Eine Organisation delegiert Aufgaben an Agenten. Die Mitarbeitenden verlieren durch Nicht-Ausführen dieser Aufgaben die Kompetenz, sie zu beurteilen. Human-in-the-Loop-Interventionen werden formaler, weil die Beurteilungskapazität fehlt. Das System ist de facto vollständig agentenabhängig — auch wenn formal Menschen überwachen.

Diese Falle ist aus anderen Kontexten bekannt: Piloten in hochautomatisierten Cockpits verlieren durch mangelnde manuelle Übung die Fähigkeit, das System bei kritischen Ausfällen manuell zu übernehmen. Das Air-France-Unglück 2009 wurde systematisch auf genau diesen Mechanismus zurückgeführt: Automation Dependency, die die menschliche Urteilskapazität in Ausnahmesituationen reduziert hatte.

Für Organisationen bedeutet das: Agentic-AI-Adoption muss parallel mit Kompetenzerhalt-Strategien geplant werden. Nicht alle Aufgaben dürfen delegiert werden, auch wenn sie delegierbar sind — weil manche Aufgaben primär der Aufrechterhaltung von Beurteilungskompetenz dienen.

5.3 Selbstorganisation als Ressource

Die systemtheoretische Perspektive hat auch eine konstruktive Dimension. Selbstorganisation wohnt Menschen und Organisationen inne — und diese Selbstorganisationskompetenz ist genau das, was Agenten strukturell nicht haben: die Fähigkeit, in nicht-spezifizierten Situationen neue Bedeutung zu konstruieren und auf Basis dieser Bedeutung zu handeln.

Organisationen, die Agentic AI strategisch einsetzen, nutzen sie für Aufgaben mit hoher Spezifizierbarkeit und niedrigem Bedeutungskonstruktionsbedarf — und erhalten menschliche Kompetenz für Aufgaben mit hoher Ambiguität und hohem Urteilsbedarf. Das ist keine Romantisierung menschlicher Arbeit. Es ist die präzise Abgrenzung auf Basis struktureller Systemlogik.

THESE IV *Organisationen, die Aufgaben an Agenten delegieren, ohne zu verstehen, welche dieser Aufgaben ihre Beurteilungskompetenz am Leben halten, delegieren ihre Fähigkeit zur Selbstkorrektur mit. Das ist das eigentliche Risiko von Agentic AI — nicht der Jobverlust, sondern der Kompetenz- und Urteilsverlust.*

06 · SYNTHETISCHE THESEN

Fünf irritierende Thesen

These A: Menschen, die Angst haben, ihren Job zu verlieren, fürchten das Falsche

Die öffentliche Debatte über Agentic AI und Arbeit ist primär eine Debatte über Jobs — über Stellen, Einkommensquellen, Beschäftigungszahlen. Das ist die falsche Einheit. Der eigentliche Verlust, der mit unkontrollierter Agentic-AI-Adoption verbunden ist, ist kein Stellenverlust. Es ist ein Urteilsverlust.

Menschen, die ihre Stelle behalten, weil sie ‘im Loop sind’, aber nicht mehr in der Lage sind, die Qualität der Agentenleistung zu beurteilen, haben ihren Job behalten und ihre berufliche Substanz verloren. Das ist schlimmer als Stellenverlust, weil es unsichtbar ist. Institutionen, die auf Output-Metriken optimieren, werden diesen Verlust jahrelang nicht sehen.

THESE A *Der gefährlichste Jobverlust durch Agentic AI ist nicht sichtbar in Stellen-Statistiken. Er zeigt sich darin, dass Menschen ihre Aufgaben behalten, aber nicht mehr beurteilen können, ob sie gut erfüllt werden. Das ist kein Job-Verlust. Es ist Kompetenz-Hohlraum.*

These B: Die Sinnforderung der nächsten Generation macht Agentic AI menschenfreundlicher — wenn Führung es richtig gestaltet

Das Zukunftsinstitut (Matthias Horx) beschreibt den Megatrend der Sinnforderung: Menschen wollen nicht Arbeit, die Aufgaben erledigt. Sie wollen Arbeit, die Bedeutung schafft. Agentic AI übernimmt primär informationsverarbeitende, regelfolgende, repetitive Aufgaben — genau jene, die am wenigsten Sinn stiften.

Wenn die Freistellung von diesen Aufgaben zu echten Gestaltungsmöglichkeiten führt — zu mehr Zeit für Urteilsarbeit, Beziehungsarbeit, Sinnarbeit — ist Agentic AI das beste Empowerment-Instrument der letzten Jahrzehnte. Wenn sie nur zu höherem Durchsatz bei gleicher Sinnlosigkeit führt, löst sie die Sinnforderung nicht — sie beschleunigt sie.

THESE B *Agentic AI kann die Sinnforderung der Arbeitswelt erfüllen oder sie verschärfen. Der Unterschied liegt nicht in der Technologie. Er liegt in der Führungsentscheidung, was mit der freigesetzten menschlichen Kapazität passiert.*

These C: Verdrängen ist keine persönliche Schwäche — es ist eine organisationale Struktureigenschaft

Verdrängen — das Ausblenden unbequemer Wahrheiten durch die Aufrechterhaltung eines inkohärenten Weltbilds — ist nicht primär eine individuelle psychologische Reaktion. Es ist ein organisationales Phänomen, das durch strukturelle Bedingungen erzeugt wird: Berichterstattungssysteme, die kurzfristige Metriken bevorzugen; Kulturmuster, in denen Unsicherheit als Kompetenzmangel gilt; Führungsverhalten, das unangenehme Fragen bestraft.

Organisationen, die auf die Frage „Was bedeutet Agentic AI für unsere Arbeitsarchitektur?“ keine strukturierte Antwort haben, verdrängen sie organisational — nicht weil ihre Mitarbeitenden feige sind, sondern weil kein Format existiert, in dem diese Frage gestellt werden kann. Das ist die eigentliche Führungsaufgabe: die strukturelle Ermöglichung der unbequemen Frage.

THESE C *Wenn Ihre Organisation die Frage, was Agentic AI für die eigene Arbeitsarchitektur bedeutet, noch nicht systematisch bearbeitet hat, ist das kein Zeichen fehlender Neugier. Es ist ein Signal, dass die organisationale Bedeutungsarchitektur diese Frage noch nicht ermöglicht.*

These D: Die Kompetenzverschiebung ist realer als der Jobverlust — und wird weniger diskutiert

Die Forschung von Shao et al. (2025/26) ist explizit: Die Kernverschiebung durch Agentic AI geht von informationsverarbeitenden Fähigkeiten zu interpersonalen und organisationalen Kompetenzen. Das ist keine weiche These. Es ist ein empirischer Befund aus einer

systematischen Auditierung von Automatisierungs- und Augmentierungspotenzialen über den gesamten US-amerikanischen Arbeitsmarkt.

Die politische und mediale Debatte konzentriert sich auf Jobverlust. Die strategisch relevante Frage ist eine andere: Welche Kompetenzportfolios werden knapp? Interpersonale Kompetenzen — die Fähigkeit, Bedeutung in ambigen Situationen zu konstruieren, Vertrauen aufzubauen, Konflikte zu navigieren, Urteil unter Unsicherheit zu bilden — werden die knappe Ressource sein, nicht die, die durch Agenten substituiert wird.

THESE D *Die Frage „Welche Jobs verschwinden?“ ist die falsche Frage. Die richtige Frage ist: „Welche Kompetenz wird knapp — und bauen wir sie systematisch auf oder lassen wir sie atrophieren?“ Organisationen, die das nicht fragen, werden in fünf Jahren feststellen, dass ihr teuerster Engpass nicht Technologie ist, sondern Urteilsvermögen.*

These E: Agentic AI macht das Imago-Prinzip dringlicher als je zuvor

WP07 dieses Programms beschreibt das Imago-Prinzip: In Organisationen existieren Menschen, die die Blaupause des nächsten Systemzustands tragen. In der Agentic-AI-Transformation sind diese Menschen nicht die KI-Enthusiasten, die jeden neuen Agenten deployen. Sie sind die Menschen, die das Zusammenspiel von menschlichem Urteil und agentischer Ausführung als neues Arbeitsdesign denken — nicht als technische Installation.

Diese Menschen sind in jeder Organisation vorhanden. Sie werden in vielen Organisationen als „Sbedenkenträger“, als „zu langsam“ oder als „fehlende KI-Affinität“ abgetan. In Wirklichkeit tragen sie das systemische Wissen, das die Differenz zwischen Agentic-AI-Adoption und Agentic-AI-Transformation ausmacht.

THESE E *Die Imago-Zellen der Agentic-AI-Transformation sind nicht die frühesten Adopter. Sie sind die Menschen, die fragen: ‘Was verlieren wir, wenn wir das delegieren?’ Diese Frage ist kein Widerstand. Sie ist das wertvollste Wissen in jedem Transformationsprojekt.*

07 · KONSEQUENZEN

Was Organisationen konkret tun können

7.1 Die Kompetenz-Audit-Frage

Bevor eine Organisation Agentic AI einführt, sollte sie eine Kompetenz-Audit-Frage stellen, die aus dem dialektischen Algorithmus abgeleitet ist: Welche unserer Aufgaben können wir delegieren, ohne die Beurteilungskompetenz für das Ergebnis zu verlieren? Diese Frage hat keine einfache Antwort — aber sie hat eine strukturierte Herangehensweise.

DELEGATIONS-KRITERIUM FÜR AGENTIC AI *Delegiere an Agenten, was vollständig spezifizierbar ist, reversible Fehler hat und keine Beurteilungskompetenz erfordert. Behalte menschliche*

Zuständigkeit für alles, was Bedeutung unter Ambiguität erfordert, irreversible Konsequenzen hat oder das Vertrauen einer anderen Person voraussetzt.

7.2 Neue Rollenbilder statt Jobverlust

Die konstruktive Antwort auf Agentic AI ist nicht die Verteidigung bestehender Jobs. Sie ist die aktive Entwicklung neuer Rollenbilder, die die verbleibende menschliche Kernkompetenz institutionalisieren: Interpret, Mediator, Kurator — Begriffe, die Leonardi (2025) für die neue menschliche Expertise in Human-Agent-Systemen verwendet.

Interpret: die Fähigkeit, Agentenoutputs in organisational relevante Bedeutung zu übersetzen. Mediator: die Fähigkeit, Konflikte zwischen menschlichen Zielen und agentischen Handlungen zu navigieren. Kurator: die Fähigkeit, die Qualität agentischer Outputs gegen menschliche Werte zu beurteilen und zu selektieren.

Diese Rollenbilder sind keine Trostpreise für Menschen, die ihre Jobs verloren haben. Sie beschreiben eine neue Kernanforderung, die durch Agentic AI deutlicher wird, aber nicht durch sie entsteht: Die Fähigkeit, in komplexen Systemen Urteil zu bilden, ist die Kompetenz, die immer knapp war — und die jetzt zum expliziten Wettbewerbsfaktor wird.

7.3 Die Verdrängungs-Intervention

Die strukturelle Ermöglichung der unbequemen Frage ist die wichtigste Führungsintervention in der Agentic-AI-Transformation. Das bedeutet konkret: Formate schaffen, in denen Mitarbeitende über die Änderung ihrer Arbeit sprechen können, ohne das als Widerstand gerahmt zu bekommen. Erkenntnisinteresse als Norm stabilisieren: Ich will verstehen (Arbeitsmittel WP12, tägliche Erinnerung). Die Frage „Was verlieren wir?“ gleichwertig behandeln wie „Was gewinnen wir?“.

08 · AUSBLICK

Die menschliche Dimension ist die entscheidende Dimension

Agentic AI wird die Arbeitslandschaft verändern — das ist keine These, das ist bereits empirisch dokumentiert. Die Frage, die dieses Paper gestellt hat, ist eine andere: Was bleibt? Und die Antwort ist klarer, als die Debatte es suggeriert.

Was bleibt, ist das Urteilsvermögen — die Fähigkeit, in Situationen, die nicht vollständig durch Daten beschreibbar sind, auf Basis von Bedeutungskonstruktion zu handeln. Was bleibt, ist Vertrauen — die Fähigkeit, Systeme zu schaffen, in denen andere Menschen und Agenten sicher handeln können. Was bleibt, ist Verantwortung — nicht als diffuse Zuschreibung, sondern als präzise Governance-Architektur.

Diese drei Kompetenzen sind nicht neu. Sie waren immer die eigentliche Substanz menschlicher Führungsarbeit. Agentic AI macht sie sichtbarer — weil sie das, was nicht menschliche Substanz ist, übernimmt.

„Grundüberzeugung: Ich will verstehen.“ — Silvia Mann-Kundt, *Arbeitsmittel 2025*

Diese Grundhaltung — das ernsthafte Interesse am Verstehen dessen, was geschieht — ist die einzige Haltung, die Verdrängung strukturell verhindert. Sie ist keine persönliche Tugend. Sie ist eine organisationale Notwendigkeit, wenn Agentic AI nicht als Automatisierungswelle, sondern als Transformationsmöglichkeit begriffen werden soll.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Referenzen

- [1] Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall.
- [2] Diakopoulos, N. (2016). Accountability in algorithmic decision making. *Communications of the ACM*, 59(2), 56–62.
- [3] Friston, K. (2010). The free-energy principle: A unified brain theory? *Nature Reviews Neuroscience*, 11(2), 127–138.
- [4] Gartner (2025). *Predicts 2026: Agentic AI Transforms IT Infrastructure Operations*. Gartner Research.
- [5] Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe.
- [6] International Labour Organisation (ILO) (2025). *GenAI and the Future of Work: Global Employment Implications*. ILO Publications.
- [7] Jønsson, T. F. & Fasano, M. C. (2025). Theorizing subjective responsibility at work: an agentic approach. *Frontiers in Psychology*, 16, 1548931.
- [8] Leonardi, P. M. (2025). Homo agenticus in the age of agentic AI: Agency loops, power displacement, and the circulation of responsibility. *ScienceDirect / Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- [9] Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- [10] Mann-Kundt, S. (2016). *Neuroleadership betrachtet auf Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag von Führungskräften*. Master Thesis, Donau-Universität Krems.
- [11] MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group (2025). *Agentic AI at Scale: Redefining Management for a Superhuman Workforce*. MIT SMR.
- [12] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [13] Shao, Y. et al. (2025/26). *Future of Work with AI Agents: Auditing Automation and Augmentation Potential across the U.S. Workforce*. arXiv:2506.06576. Stanford University.
- [14] Venkatesh, A. N. & Jayavardhan, G. V. (2025). Future of Work: Managing Ethical Challenges of Agentic AI and Super Intelligence in Organizations. *Advances in Consumer Research*, 2, 5277–5284.
- [15] Walker-Munro, B. & Assaad, Z. (2023). The Guilty (Silicon) Mind: Blameworthiness and Liability in Human-Machine Teaming. *Cambridge Law Review*, 8, 1.