Setting Milestones

KI im Projektmanagement: Rollen, Skills & Governance mit KI-Agenten

KI-Agenten versprechen, Projektleitungen spürbar zu entlasten. Von Statusberichten über Risiko- und Budgetüberwachung bis zur Protokollführung. Zwischen diesem Zielbild und dem heutigen Arbeitsalltag liegt jedoch eine organisatorische Lücke: Nicht die Technologie ist der Engpass, sondern die Bereitschaft, Aufgaben strukturiert zu delegieren und Verantwortung klar zu regeln. Dieses White Paper zeigt, welche Aufgaben sich für die Delegation an Agenten eignen, wie sich der Aufwand an der Fehlerkosten-Frage bemisst und welche Governance-Bausteine eine verlässliche Einführung tragen.

Das Wunschbild



DAS ZIELBILD: EIN TEAM SPEZIALISIERTER AGENTEN

- Spezialisierte digitale Zuarbeiter unterstützen die Projekt-leitung z.B. als Status-, Risiko-, Budget-, Protokoll-, Recherche- und Lessons-Learned-Agenten. Die Beispiele sind nur ein kleiner Auszug möglicher Einsatzfelder und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
- Der Mensch bleibt durchgängig in der Führung: bei Aufbau und Konfiguration, bei jeder Freigabe und in der laufenden Kontrolle („Human in the Loop“)
- Dieses Zielbild ist erreichbar – es beschreibt jedoch nicht den heutigen Ausgangszustand der meisten Organisationen.

DAS TRANSFORMATIONSPARADOX

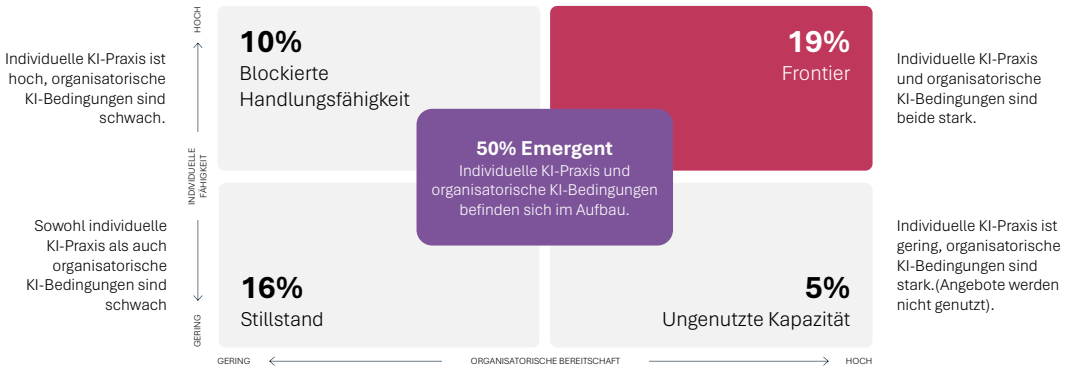
Der Microsoft Work Trend Index 2026 [1] beschreibt das Verhältnis von individueller KI-Kompetenz und organisatorischer Bereitschaft:

- 19 % der Befragten arbeiten im Bereich „Frontier“: individu-elle Praxis und organisatorische Bedingungen sind beide stark ausgeprägt
- 50 % befinden sich im Bereich „Emergent“: beide Dimesionen sind im Aufbau – geprägt von einzelnen Prompts ohne etablierte Arbeitsabläufe. Dies ist der statistische Normalfall
- 10 % zeigen „blockierte Handlungsfähigkeit“: Die individu-elle Kompetenz übersteigt das, was die Organi-sation zulässt – ein relevantes Governance-Signal, da KI-Nutzung in diesen Fällen häufig inoffiziell stattfindet
- 16 % befinden sich im „Stillstand“: Sowohl die individuelle KI-Praxis als auch die organisatorischen Bedingungen sind schwach ausgeprägt – hier fehlt es an beidem, Einstieg und Rahmen
- 5 % weisen „ungenutzte Kapazität“ auf: Die Organisation stellt Angebote und Rahmenbedingungen bereit, die individuelle Nutzung bleibt jedoch gering

Setting Milestones

Was und wie delegiere ich an Agenten?

Das Transformationsparadox



Der Engpass ist in den meisten Organisationen nicht die Technologie, sondern die organisatorische Bereitschaft.

ABGRENZUNG: CHATBOT UND AGENT

- Ein Chatbot beantwortet einzelne Anfragen im Frage-Antwort-Dialog
- Ein Agent verfolgt ein vorgegebenes Ziel über mehrere Arbeitsschritte: Er beschafft Informationen, nutzt Werkzeuge, prüft Zwischenergebnisse und liefert ein Ergebnis ab

→ **Merkhilfe: Einen Chatbot fragt man – einem Agenten überträgt man eine Aufgabe.**

Entscheidend ist nicht, wie viel Autonomie technisch möglich ist, sondern wie viel Autonomie die konkrete Aufgabe erfordert. In der Praxis liegt der Bedarf häufig unter dem, was Anbieterpräsentationen nahelegen – mit entsprechenden Konsequenzen für Aufwand, Risiko und Kosten.

DAS AUTONOMIESPEKTRUM: VON DER ABLAUFAUTOMATI-SIERUNG ZUM AGENTEN-TEAM

- **Fokus Kontrolle: Ablaufautomatisierung mit Sprachmodell**: Der Ablauf wird Schritt für Schritt fest definiert; ein Sprachmodell übernimmt nur klar umrissene Teilschritte (zusammenfassen, formulieren, sortieren). Maximale Kontrolle und Nachvollziehbarkeit; der Aufwand liegt im Aufbau. Für viele wiederkehrende Aufgaben ist dieser Ansatz ausreichend.
- **Fokus Komfort: Vorkonfiguriertes Multi-Agenten-Sys-tem [6]**: Die Orchestrierung ist vorkonfiguriert (z.B. Perplexity Computer): Ein Steuerungs-Agent zerlegt die übergebene Aufgabe und verteilt sie an spezialisierte Unter-Agenten mit vorhan-denen Fähigkeiten. Minimaler Aufbauaufwand; im Gegenzug reduzierte Kontrolle und eingeschränkte Nachvollziehbarkeit der Zwischenschritte.
- **Eigenentwicklung auf einer Agenten-Plattform:** Volle Gestaltungsfreiheit und Anpassung an die eigenen Prozesse. Zugleich liegen sämtliche Rahmenfragen, Kontrollpunkte für Freigaben, Verantwortung, Kostensteuerung, etc. in der eigenen Zuständigkeit.

EINORDNUNG AM BEISPIEL DREIER MICROSOFT-PRODUKTE

Die folgende Gegenüberstellung dient der Veranschaulichung des Spektrums; sie stellt keine Produktempfehlung dar. Die Systematik ist auf andere Anbieter übertragbar (Stand: Juli 2026, Änderung vorbehalten).

- **Researcher Agent** – recherchiert und analysiert iterativ und liefert Ergebnisse in Dokumentform; es erfolgen keine Eingriffe in Arbeitssysteme. Mittlerer Autonomiegrad.
- **Copilot Cowork** – kann Aufgaben in der Arbeitsumgebung ausführen (E-Mails, Termine, Dokumente). Hoher Autonomiegrad mit herstellerseitig integrierter Rückfrage bei kritischen Schritten. Kontrollpunkte sind Teil der Konfiguration.
- **Copilot Studio Multi-Agent-Setup** – selbst zusammengestellte, spezialisierte Agenten, die über Systemgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Größte Gestaltungsfreiheit; die Governance-Konfiguration liegt vollständig bei der einführenden Organisation.

→ **Je höher der Autonomiegrad, desto wichtiger wird die Definition von Kontrollpunkten – also der Stellen, an denen ein Mensch prüft und freigibt.**

Prompt-Vergleich: Einzelner Agent vs. Multi-Agenten-System

EINZELNER AGENT

ein Prompt, der alles trägt

Rolle:
Du bist der Statusbericht-Assistent für Projekt NEURAUM.

Aufgabe:
Erstelle jeden Freitag den Entwurf des Wochen-Statusberichts.

Vorgehen:
(1) Lies den Terminplan-Export und nenne Abweichungen > 3 Tage. (2) Lies den Budget-Export und nenne Abweichungen > 5 %. (3) Fasse die offenen Punkte aus den Protokollen dieser Woche zusammen.(4) Schreibe daraus einen Bericht nach der Vorlage: Ampel, Top-3-Risiken, Entscheidungsbedarfe.

Regeln:
Nur Zahlen aus den Quellen verwenden — nichts schätzen, nichts erfinden. Fehlende Daten als „Quelle unvollständig“ kennzeichnen.

Kontrollpunkt:
Gib den Bericht als ENTWURF aus.Versand erst nach Freigabe durch die Projektleitung.

Merkmale:
Eine Instanz macht alles nacheinander. Der Prompt ist eine Arbeitsanweisung — Schritte, Regeln, Format. Einfach zu testen, einfach zu verstehen, ein Kontroll-punkt am Ende. Grenze: Wird die Aufgabe breiter (mehr Quellen, mehr Prüflogiken), wird der Prompt zu einem ggf. schwer beherrschbaren Riesendokument, und" "Fehler sind schwer zu lokalisieren.

MULTI-AGENTEN-SYSTEM

vier Prompts, eine Choreografie

01. Orchestrator (der „Vorgesetzte“):

- **Rolle**: Du koordinierst die Erstellung des Wochen-Statusberichts für Projekt NEURAUM. Du bist der EINZIGE Agent, der mit dem Nutzer kommuniziert.
- **Vorgehen**: (1) Beauftrage parallel den Termin-Prüfer und den Budget-Prüfer. (2) Warte, bis BEIDE ihre Ergebnisse zurückgemeldet haben. (3) Übergib beide Ergebnisse dem Bericht-Schreiber. (4) Liefere genau EINEN Bericht als Entwurf an die Projektleitung — Versand erst nach deren Freigabe.
- **Eskalation**: Meldet ein Prüfer „Quelle unvollständig“, brich ab und melde es der Projektleitung — rate nicht weiter.

02. Unteragent Termin-Prüfer:

- **Rolle**: Du bist ein Unteragent. Antworte NIEMALS direkt dem Nutzer. Melde deine Ergebnisse ausschließlich an den Orchestrator zurück.
- **Aufgabe**: Prüfe den Terminplan-Export auf Abweichungen > 3 Tage.
- **Ausgabeformat**: Liste: Vorgang | Abweichung in Tagen | betroffener Meilenstein. Bei fehlenden Daten: „Quelle unvollständig“ melden.

03. Unteragent Budget-Prüfer:

- (analoge Vorgehensweise: — Obligo-Abgleich, Schwelle 5 %, gleiches Rückmelde-Format)

04. Unteragent Bericht-Schreiber:

- **Rolle**: Du bist ein Unteragent. Du erhältst geprüfte Ergebnisse vom Orchestrator. Du prüfst selbst KEINE Quellen und ergänzt KEINE eigenen Zahlen.
- **Aufgabe**: Erstelle aus den übergebenen Ergebnissen den Berichtsentwurf nach Vorlage:

Was sich strukturell ändert

DIMENSION	EINZELNER AGENT	MULTI-AGENTEN-SYSTEM
Was der Prompt beschreibt	Eine Arbeitsanweisung (Schritte)	Arbeitsteilung: Zuständigkeiten + Übergaben
Neue Prompt-Bausteine	–	Delegationslogik („beauftrage, warte, führe zusammen"), Rollenklarheit („du bist Unter-Agent, antworte nie dem Nutzer"), Übergabeformate, Eskalationsregel
Wer spricht mit dem Menschen	Der eine Agent	Nur der Steuerungs-Agent (Orchestrator) – sonst Antwort-Chaos
Fehlersuche	Ein Ort, aber unübersichtlich bei wachsendem Umfang	Pro Unter-Agent testbar – aber die Übergaben sind neue Fehlerquellen
Kontrollpunkte	Einer am Ende	Am Ende plus Eskalationsregeln an den Übergabestellen bzw. wo individuell definiert
Verbrauch (Token)	Ein Durchlauf	Mehrere Instanzen + Koordination – Tokenverbrauch: ein Vielfaches
Eintrag im KI-Register	Ein Agent	Jeder Agent einzeln + ihre Verdrahtung – einzeln versioniert

Abbildung: Prompt-Vergleich: Einzelner Agent vs. Multi-Agenten-System

Die Fehlerkosten-Frage

„Fragen Sie nicht, wie intelligent die KI ist. Fragen Sie, was ein Fehler kostet."

MÖGLICHE BEWERTUNGSDIMENSIONEN

Nach Anand und Wu [3] entscheiden zwei maßgebliche Dimensionen über die Delegierbarkeit einer Aufgabe:

- **Fehlerkosten – Was kostet ein Fehler?**
  Bei niedrigen Fehlerkosten führt ein Fehler nur zu geringfügigen Ineffizienzen oder Ungenauigkeiten – etwa einem überarbeitungsbedürftigen Entwurf oder einer übersehenen Nuance in einer Kundenantwort. Bei hohen Fehlerkosten drohen finanzielle Schäden, Reputationsoder Haftungsrisiken bis hin zu physischen Schäden – etwa fehlerhafte Kennzahlen im Lenkungskreis, eine ungeprüfte Zusage an den Kunden, fehlerhafte Finanzberichte oder medizinische Fehlempfehlungen.
- **Art des Wissens – Worauf beruht die Aufgabe?**
  Explizites Wissen lässt sich klar benennen, dokumentieren und speichern – ob strukturiert (Vertriebszahlen, Bestandsdatenbanken, Betriebsprotokolle) oder unstrukturiert (Richtliniendokumente, Kundenbewertungen, offene Umfrageantworten).
  Implizites Wissen umfasst dagegen erfahrungsbasierte, intuitive und kontextspezifische Einsichten – etwa das Gestalten einer Kampagne, das Deuten subtiler Signale in einer Verhandlung oder komplexe strategische Abwägungen; es entsteht durch gelebte Erfahrung, ist schwer kodifizierbar und daher für heutige KI-Modelle schwer zu bewältigen.

DIE VIER FELDER DER DELEGATIONS-MATRIX

- **Delegieren**: hohe Automatisierungseignung, hoher Nutzen – Datenverarbeitung, Routineaufgaben und Terminorganisation, Faktenrecherche. Die KI arbeitet weitgehend selbstständig.
- **Assistieren**: Die KI erstellt Zusammenfassungen, Entwürfe und Analysen; Prüfung und Genehmigung verbleiben beim Menschen.
- **Verschieben**: Automatisierung derzeit zurückstellen – Risiko oder Aufwand sind noch zu hoch. Empfehlung: regelmäßige Neubewertung, da sich die Eignungsgrenze fortlaufend verschiebt.
- **Mensch-geführt**: Urteilsvermögen, Erfahrung, strategische Problemlösung und Führung – etwa Claim-Verhandlungen, Priorisierungsentscheidungen und Abnahmen. Die Verantwortung liegt hier ausschließlich beim Menschen; KI kann zuarbeiten, jedoch nicht entscheiden oder nach außen kommunizieren.

Setting Milestones

Delegations-Matrix



Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dell'Acqua et al., Organization Science 2026 („Jagged Frontier"); McKinsey Global Institute 2017 (Automatisierungspotenzial auf Aktivitätsebene); Anand/Wu, Harvard Business Review 2025 (Fehlerkosten × Wissensart).

- **Im hybriden Modell verschiebt sich die Projektleiterrolle vom Abarbeiten zum Steuern: Ausführende Routinen wandern zu den Agenten, die Führung bleibt beim Menschen.**
- **Beim Menschen bleibt der Kern der Rolle: Urteilsvermögen, Entscheidungen unter Unsicherheit, menschliche Beziehungen navigieren und die finale Freigabe – die KI arbeitet zu, verantwortet aber nichts.**

Mögliche Vorgehensweise zur Ableitung von Agenten: die Aufgabeninventur

EINE EHRLICHE TÄTIGKEITENÜBERSICHT ERSTELLEN

- Erfasst werden die zehn größten Zeitanteile einer tatsächlichen Arbeitswoche mit Stundenangaben

- Typischer Befund: Ein Großteil der Zeit entfällt auf ausführende Tätigkeiten, während bewertende und steuernde Tätigkeiten, der eigentliche Kern der Rolle, unterrepräsentiert sind.

KLASSIFIZIERUNG DER AUFGABEN (W – K – F)

- W = wiederkehrend und vorhersagbar: gleiche Quellen, gleicher Ablauf – Kandidaten für die Delegation
- K = kontextabhängig: erfordert Einordnung und Beziehungswissen – hier assistiert KI allenfalls
- F = geprägt vom persönlichen „Fingerabdruck": Das Ergebnis wäre bei einer anderen Person erkennbar anders – nicht delegierbar. Hier liegt der spezifisch menschliche Beitrag: Erfahrung, Urteilsvermögen, persönliche Beziehungen

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: REMOVE – REINFORCE –REDIRECT

Das Vorgehensmodell entstammt dem Role-Redesign-Leitfaden des Microsoft Work Trend Index 2026 [2]:

- **Remove – eine Aufgabe abgeben:**
  Eine wiederkehrende Aufgabe mit niedrigen Fehlerkosten wird abgegeben – beispielsweise Protokoll-Entwürfe. Sichtbar, risikoarm, unmittelbar wirksam.
- **Reinforce – eine Stärke ausbauen:**
  Eine persönliche Stärke wird gezielt ausgebaut – die gewonnene Zeit fließt in Tätigkeiten, die nur der Mensch leisten kann (etwa kontextbasierte Früherkennung von Risiken im Kunden- und Lieferantenkontakt).
- **Redirect – einen Zeitblock umwidmen:**
  Ein fester Zeitblock wird umgewidmet – dorthin, wo der

Aufgabeninventur – Beispiel

AUFGABE	H/WOCHE	TYP	BEFUND
E-Mail-/Teams-Sortierung: Anfragen von Kunde, Gewerken, Lieferanten	7	W/K	Größter Block – zu 60 % Routine, zu 40 % versteckte Frühwarnsignale
Projektmeetings führen + Protokolle + Aufgaben nachhalten	6	W	Protokollieren & Nachhalten: reine Ausführung
Feuerwehr: kurzfristige Störungen, Springerrolle	5	K/F	Symptom – häufig Folge zu spät erkannter Abweichungen
Statusberichte + Lenkungskreis-Folien (3 Projekte)	4	W	Datensammeln aus Project/SAP/Planner = 80 % der Zeit
Kundengespräche, Eskalationen, Beziehungspflege	4	F	Kern der Rolle – chronisch zu kurz
Terminplan pflegen, Abgleich mit Gewerken	3	W/K	Mechanik wiederkehrend, Bewertung nicht
Budget/Obligo in SAP prüfen, Nachträge vorbereiten	3	W/F	Abgleich Routine – Nachtragsstrategie Fingerabdruck
Change Requests bewerten, Claims vorbereiten	3	K/F	Höchste Wirkung auf die Marge – bekommt Restzeit
Lieferanten-Terminverfolgung kritischer Zukaufteile	3	W/K	Nachfassen Routine – den „Unterton“ lesen nicht
Risikoliste aktualisieren	0,5	W	Offiziell wichtig, real Alibi-Pflege vor dem Lenkungskreis

Ihren „persönlichen und menschlichen Beitrag“ benennen.
Das, was unsichtbar in den K- und F-Aufgaben steckt: z.B.
Erfahrung, Urteilsvermögen, Persönliche Beziehungen

W: wiederkehrend/vorhersagbar
K: kontextabhängig
F: PL-Fingerabdruck

Abbildung: Aufgabeninventur – illustratives Beispiel einer Projektleitung im Maschinen- und Anlagenbau (zusammengesetzt aus realen Rollenprofilen; Werte sind Erfahrungswerte, keine Messdaten).
Quelle: Eigene Darstellung (Setting Milestones GmbH), Methodik in Anlehnung an [2].

größte Hebel liegt (etwa in die Bewertung von Change Request und Nachtragsstrategien).

→ **KI löst keine strukturellen Prozessprobleme – sie beschleunigt sie. Zuerst den Prozess optimieren, dann den Agenten aufsetzen**

VON DER IDEE ZUM AGENTEN

1. **Rollenzweck klären:** Ein Satz: Was ginge verloren, wenn es Sie in der Rolle nicht gäbe? (Nicht: was tun Sie.)
2. **Ehrliche Inventur:** Die 10 größten Zeitfresser einer echten Woche, mit Stunden – nicht die Stellenbeschreibung.
3. **Sortieren:** W (wiederkehrend/vorhersagbar), K (kontextabhängig), F (Ihr Fingerabdruck). Ihren persönlichen und menschlichen Beitrag benennen – das, was unsichtbar in den K- und F-Aufgaben steckt. Ihre Erfahrung, Urteilsvermögen, persönliche Beziehungen, …
4. **Agenten ableiten:** Nur W-Aufgaben mit dokumentierten Quellen und niedrigen Fehlerkosten sind Welle-1-Agenten- Kandidaten. Je Kandidat die Fehlerkosten-Frage stellen > Autonomiestufe (Vorschlagen / Ausführen mit Freigabe / autonom mit Audit) > Kontrollpunkt festlegen.
5. **Steckbrief & Register:** Pro Agent: Aufgabe, Datenquellen, Autonomiestufe, Kontrollpunkt, Verantwortliche:r, Version
6. **Testen & iterieren:** Den Agenten im Alltag erproben, Erfahrungen im Team teilen und bei Bedarf anpassen – jede Änderung mit aktualisierter Version, Risikoklasse im KI-Register festhalten.

„Ein Agent transformiert keinen chaotischen Prozess. Er führt das Chaos aus: gewissenhaft, wiederholt und im Namen Ihres Unternehmens.“

Rahmenbedingungen: Governance & Compliance

Acht Bausteine bilden das organisatorische Fundament– sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, decken jedoch die Bereiche ab, an denen Einführungen in der Praxis am häufigsten scheitern. Jeder Baustein beantwortet eine Kernfrage.

- **KI-Richtlinie**: Was machen wir mit KI – und was nicht? Freigegebene Werkzeuge und Datenklassen, Agenten-Katalog, Umgangsregeln im Team (etwa Kennzeichnung KI-erstellter Inhalte)
- **Schulungen**: Wer lernt was – für welche Rolle? Differenzierte Lernpfade vom Anwenden bis zum Entwickeln
- **Plattform & Lizenzen**: Worauf bauen wir – und wer erhält welchen Zugang? Eine gemeinsame technische Plattform, Lizenzstufen je Rolle, minimale Berechtigungen, auch für Agenten selbst
- **KI-Register**: Welcher Agent läuft wo – und wer verantwortet ihn? Versionierung, Autonomiegrad, Freigaben, Vorfälle – revisionssicher dokumentiert. Anfragen von Revision oder Betriebsrat lassen sich damit belegbar beantworten
- **Rollen**: Wer entscheidet, wer baut, wer betreibt, wer führt? Nicht jede Projektleitung muss Agenten entwickeln können
- **Zeitbudget**: Wie viel Zeit ist offiziell freigegeben? Verbindlich Stunden für Vorbereiten, Einführen, Betreiben, Lernen. Ohne verbindliches Zeitbudget bleibt die Aussage „KI ist strategisch“ ein Bekenntnis ohne Umsetzungsgrundlage
- **Token-Kontingente**: Was darf ein Agent verbrauchen? Wichtig ist, Limits zu setzen. Agenten verursachen nutzungsabhängige Kosten (pro verarbeitete Einheit, nicht nur die Lizenzkosten); ein gescheiterter Durchlauf kostet ebenso viel wie ein erfolgreicher. Erforderlich sind Kontingente je Team und Agent. laufendes Monitoring, definierte Abschaltkriterien.
- **Recht & Mitbestimmung**: Was ist einzuhalten – und wer ist einzubinden? Datenschutz/DSGVO, EU AI Act, Betriebsvereinbarung sind wichtige Leitplanken. Agenten, die projektbezogene Daten verarbeiten, verarbeiten regelmäßig auch personenbezogene Daten über die Arbeit von Beschäftigten. Die frühzeitige Einbindung der Mitbestimmungsgremien ist daher keine Formalie, sondern wichtiger Bestandteil der Governance

- **Dokumentierte Verantwortung ist keine Lücke mehr – das KI-Register ist das zentrale Werkzeug dafür.**



Abbildung: Rahmenbedingungen: Governance & Compliance – acht Bausteine. Quelle: Eigene Darstellung (Setting Milestones GmbH).

KI-Manager-Evolution

- **Phase 1**: Mensch + Assistent: reaktive Nutzung einzelner Werkzeuge
- **Phase 2**: Mensch + Agenten-Team: spezialisierte digitale Zuarbeiter mit klar abgegrenzten Teilaufgaben, aktiv orchestriert. Dies entspricht dem Zielbild aus Abschnitt 1 und ist schrittweise erreichbar
- **Phase 3**: Von Menschen geführt, operativ autonom von Agenten ausgeführt: eine Perspektive, kein Einstiegspunkt
- Viele Organisationen stehen derzeit zwischen Phase 1 und Phase 2. Der Übergang erfolgt nicht durch eine Software-Beschaffung, sondern durch einen organisatorischen Entwicklungsprozess.

Evolutionsstufen

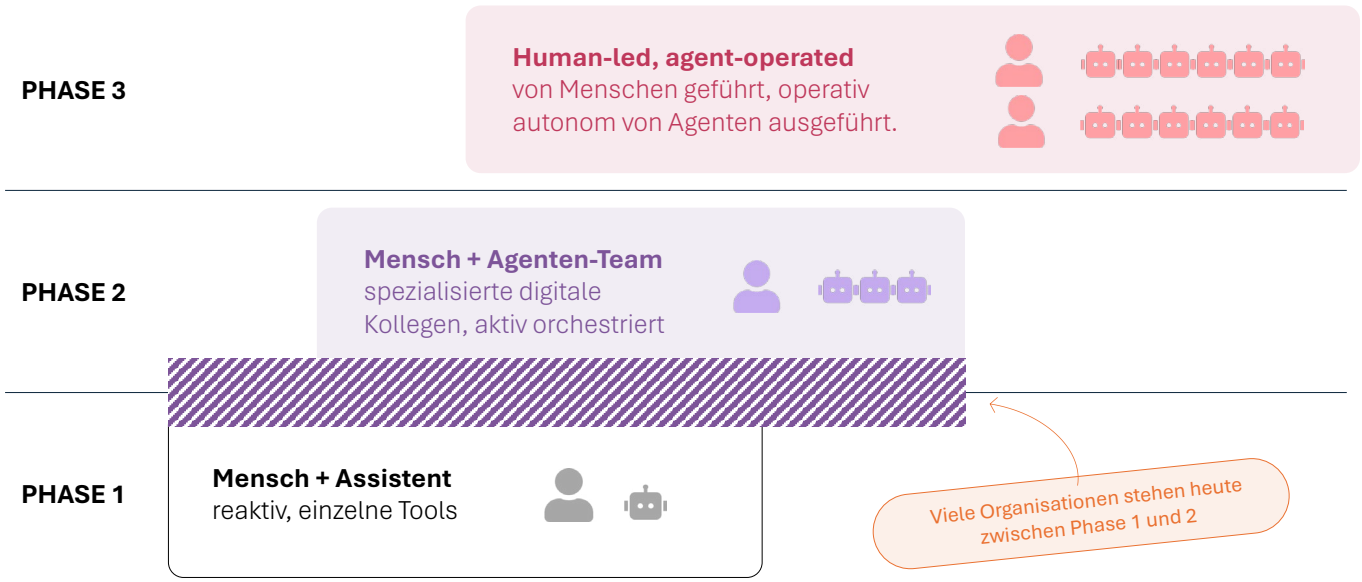


Abbildung: Evolutionsstufen der Mensch-Agenten-Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung (Setting Milestones GmbH) in Anlehnung an die Kollaborationsmuster des Microsoft Work Trend Index [1].

QUELLENVERZEICHNIS

[1] Microsoft WorkLab: 2026 Work Trend Index Annual Report. Microsoft, 2026 (Befragung Februar–April 2026; n = 20.000 in 10 Märkten; Selbstauskunftsdaten).
[2] Microsoft WorkLab: Role Redesign – A Leader's Guide to Helping Your People Thrive in the AI Era. Frontier How-To (2026 Work Trend Index Annual Report). Microsoft, 2026.
[3] Anand, B.; Wu, A.: The Gen AI Playbook for Organizations – Where to Use It, Where Not To, and Why Strategy Still Wins. Harvard Business Review, November–Dezember 2025.
[4] Dell'Acqua, F.; McFowland III, E.; Mollick, E. R.; Lifshitz-Assaf, H.; Kellogg, K.; Rajendran, S.; Krayer, L.; Candelon, F.; Lakhani, K. R.: Navigating the Jagged Technological Frontier – Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Organization Science, Jg. 37 (2026).
[5] McKinsey Global Institute: A Future That Works – Automation, Employment, and Productivity. 2017.
[6] Microsoft Learn: Multi-Agent Orchestration Patterns and Best Practices (Microsoft Copilot Studio). Produktdokumentation,Stand Mai 2026.