

— INSIGHT · ORG DESIGN FÜR KI

Vom Operating Model zum **KI Operating Model.**

Was sich ändert, was bleibt — und wie man neu gestaltet.
Elemente des klassischen Organisationsdesigns sind weiter
relevant. KI schreibt den Inhalt jedes einzelnen neu, weil
Menschen und KI-Systeme jetzt gemeinsam Verantwortung
tragen.

AUTOR

SERIE

AUSGABE

ERSCHIENEN

LESEZEIT

HandsOn Insights Pillar 02 · Org Design für KI Vol. 01 · № 06 01. Mai 2026 10 Minuten

KURZFASSUNG

Ein Operating Model ist mehr als ein Organigramm.

Fünf Befunde, die das Management vor der nächsten KI-Investitionsentscheidung gewichten sollte.

01**Die klassischen Elemente des Organisationsdesigns sind weiter relevant — KI schreibt aber die Inhalte neu.**

Strategie, Struktur, Prozesse, Menschen, Anreize bleiben unter KI verpflichtend. Was sich ändert: Menschen und KI Systeme tragen jetzt gemeinsam Verantwortung.

02**KI trifft alle Elemente gleichzeitig.**

Strategie spielt nun auf einem erweiterten Spielfeld. Strukturen müssen sich auf autonome Entscheidungen anpassen. Prozesse brauchen Redesign statt Overlay. Menschen müssen Arbeit primär beaufsichtigen, nicht ausführen. Anreize entkoppeln sich von tatsächlich steuerbarer Arbeit.

03**70 % des KI-Werts kommt aus Menschen und Prozessen.**

BCG · Transforming with AI 2025: 70 % aus People & Process, 20 % aus Technologieintegration, nur 10 % aus Algorithmen. Wer KI als „90 % Technologie“ budgetiert, hat die Arithmetik invertiert.

04**Sechs Domänen, zwei Ebenen, ein Kern.**

Das HandsOn AI Operating Model: D01–D03 Foundation Layer (Strategy, Structure, Governance) — was die Führung architektonisch festlegt. D04–D06 Activation Layer (Decision, Process, Capabilities) — was Menschen im Alltag erleben. Im Zentrum, mit jeder Domäne verbunden: das Human-AI Interface.

05**Drei Montagmorgen-Entscheidungen machen aus einem Framework ein Operating Model.**

Human-AI Interface als Designobjekt benennen. Strukturmodell für 18 Monate wählen. Klassifikations-Governance-Protokoll installieren. Keine dieser drei Entscheidungen braucht neue Technologie - vielmehr sind diese Entscheidungen richtungsweisend für weitere Technologie Entscheidungen.

INHALT

Was Sie hier finden.

01	Was ein Operating Model wirklich ist Jay Galbraiths Star-Model — fünf ineinandergreifende Designhebel, ein halbes Jahrhundert älter als KI.	04
02	Warum KI alle fünf Elemente gleichzeitig trifft Strategie, Struktur, Prozesse, Menschen, Anreize — wie die Kohärenz unter KI bricht.	07
03	Das HandsOn AI Operating Model Zwei Ebenen, sechs Domänen — Foundation und Activation Layer.	10
04	Der Kern: das Human-AI Interface Vier Designfragen, vier Autonomiestufen — das eine Designobjekt, das kein vor-KI-Operating-Model je hatte.	13
05	Montagsmorgen: drei Entscheidungen Vom Framework zum Operating Model — Vorstands-Agenda für die nächsten zwei Zyklen.	16
06	Über HandsOn & Quellen Referenzen, Methode, Kontakt.	19

ABSCHNITT

01

Was ein Operating Model wirklich ist.

Lange bevor KI ins Gespräch kam: Das klassische Operating Model ist ein halbes Jahrhundert älter als KI — und beschreibt das vollständige System innerhalb einer Organisation.

Die erste Folie in den meisten KI-Operating-Model-Decks ist ein Organigramm. Das ist keine Antwort.

Ein zentrales KI-Team, Berichtslinie an den CIO, gestrichelte Linien in die Geschäftsbereiche. Die Folie nennt sich dann meist "Operating Model". In Wirklichkeit stellt sie zunächst vorwiegend eine Personalentscheidung mit einer dünnen Governance-Schicht darüber dar.

Ein echtes Operating Model beschreibt das vollständige System: Wie Wert entsteht, wer entscheidet, wie gearbeitet wird, wie Menschen organisiert sind, welches Verhalten belohnt wird. Diese fünf Elemente bleiben auch in Zeiten von KI relevant. Was KI verändert, ist der Inhalt jedes Elements.

Jay Galbraith hat das führende Modell in den 1970er-Jahren als Star-Model formalisiert — fünf ineinandergreifende Designhebel, die jede funktionierende Organisation kohärent halten muss: Strategie, Struktur, Prozesse, Anreize, Menschen.

Das Modell hat aus der organisationstheoretischen Literatur den Weg in die Vorstandsetagen gefunden, weil es eine einfache und unbequeme Wahrheit beschreibt: Man kann nicht ein Element isoliert optimieren. Ändert sich die Strategie, muss die Struktur folgen. Ändert sich die Struktur, brechen die Prozesse. Ändern sich die Prozesse, muss das Anreizsystem angepasst werden.

Kohärenz über die fünf Hebel produziert Resultate. Laufen sie auseinander, sinkt die Performance — und es entsteht Handlungsbedarf.

Im Mittelstand begegnet uns das in einem wiederkehrenden Muster. Strategie auf einer Etage. Rollen & Organigramme auf einer anderen. Prozessdokumentation befinden sich in einem Confluence-Space, den niemand liest. Anreize werden von HR ohne Bezug zu den anderen Elementen entworfen.

Schon vor dem KI-Zeitalter bestand die Herausforderung darin, die fünf Elemente sauber zu vereinen.

Fünf Hebel. Eine Wahrheit: Wer einen ändert, sieht die anderen der Reihe nach brechen.

Strategie

WHERE TO PLAY
· HOW TO WIN

Welche Märkte, welche Kunden, welche Wettbewerbsbasis. Der Hebel, der den Rahmen setzt. Ohne Strategie kann keine wirksame Struktur entstehen.

Struktur

BERICHTSLINIEN
·
LEITUNGSSPANNE

Wer berichtet an wen, wer entscheidet was. Die formale Anatomie der Organisation. Funktioniert, wenn sie der Strategie folgt — nicht umgekehrt.

Prozesse

WERTSTROM ·
ÜBERGABEN

Wie Zusammenarbeit funktioniert. Jede Übergabe hat einen Verantwortlichen, einen Qualitätscheck, einen Eskalationspfad. Prozesse bauen auf die Struktur auf.

Menschen

FÄHIGKEITEN ·
ROLLEN

Wer übernimmt die Arbeit. Rollenprofile, Kompetenzen, Karrierepfade. Ohne die richtigen Menschen sind Struktur und Prozesse wirkungslos.

Anreize

VERGÜTUNG ·
ANERKENNUNG

Welches Verhalten belohnt wird. Koppelt individuelle Anreize an Organisationsergebnisse. Das System, das alle anderen Hebel scharf stellt — oder zerschießt.

„Man kann nicht einen Hebel isoliert optimieren. Wer einen ändert, sieht die anderen der Reihe nach brechen.“

JAY GALBRAITH · STAR-MODEL · 1970ER

ABSCHNITT

02

Alle fünf Elemente. Gleichzeitig. Asymmetrisch.

Wird KI in ein Operating Model eingeführt, das für reine Menschenarbeit gedacht war, hat das nicht nur Einfluss auf ein Element. Es trifft alle fünf — gleichzeitig und in unterschiedlicher Schärfe.

Was KI an jedem der fünf Galbraith-Hebel verändert.

- **Strategie.** Das Galbraith-Modell unterstellt, Strategie beantworte „Where to play, how to win“. KI macht das Spielfeld breiter. Welchen Einfluss hat KI auf das Geschäftsmodell? Was will die Organisation mit KI tatsächlich erreichen? Vor allem: *Wie autonom soll KI agieren?* Was automatisieren wir auf welcher Autonomiestufe?
- **Struktur.** Traditionelle Struktur ist eine Funktion von Berichtslinien und Leitungsspanne. KI bringt ein strukturelles Objekt hinein, das kein vor-KI-Operating-Model je berücksichtigen musste: ein System, das Entscheidungen trifft, ohne notwendigerweise an jemanden zu berichten.
- **Prozesse.** Prozesse sind durch menschliche Übergaben definiert. KI, die selbstständig Entscheidungen trifft, stellt nun das System auf den Kopf. Prozesse müssen entsprechend neu gedacht werden. Der Wert steckt im Redesign, nicht im Overlay.
- **Menschen.** Das vor-KI-Operating-Model fragte „Wer kann diese Arbeit machen?“. Das KI-Operating-Model muss eine andere Frage beantworten: Wer kann Arbeit beaufsichtigen, die ein KI-System ausführt — und auf welcher Autonomiestufe? Das erfordert unterschiedliche Rollen mit neuen Kompetenzprofilen.
- **Anreize.** Das Anreizsystem koppelt individuelle Anreize an Organisationsergebnisse. KI macht diese Kopplung schwerer: Wenn ein KI-System das Ergebnis beeinflusst und ein Mensch auf das Ergebnis incentiviert wird, löst sich der Anreiz von der Arbeit ab, die der Mensch tatsächlich steuern kann.

DIE POINTE

Die Kohärenz über alle fünf Galbraith-Elemente bricht gleichzeitig.

Deshalb überlebt eine „KI-Strategie“ ohne Operating-Model-Arbeit selten den Kontakt mit dem Regelbetrieb. Wer einen Hebel optimiert, ohne die anderen vier mitzudenken, kauft sich kein KI-Operating-Model, sondern bricht das System von Beginn an.

70/20/10 — wer KI als Technologie budgetiert, hat die Herausforderung nicht verstanden.

BCG · Transforming with AI 2025 misst, wo der KI-Wert tatsächlich entsteht. Sieben Zehntel liegen in Menschen und Prozessen — also in den Galbraith-Hebeln, die KI gleichzeitig destabilisiert. Wer auf der falschen Seite dieser Aufteilung investiert, kauft Modelle, die niemand führen kann.

70%

Des KI-Werts entsteht aus Menschen und Prozessen.

BCG · TRANSFORMING WITH AI 2025

20%

Aus Technologieintegration: Daten, Plattformen, MLOps.

BCG · TRANSFORMING WITH AI 2025

10%

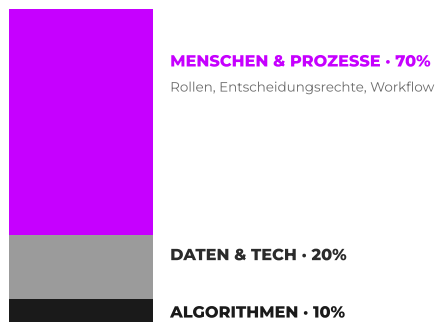
Aus den Algorithmen selbst. Der kleinste Teil — meist der größte Budgetposten.

BCG · TRANSFORMING WITH AI 2025

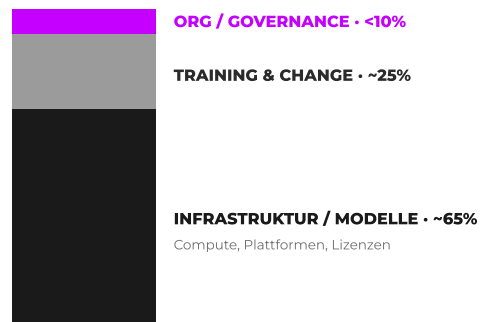
Abb. 01 · Wo der KI-Wert entsteht — und wo die meisten Budgets hinfließen.

Zwei Stapel sollten zueinander passen. Tun sie nicht.

QUELLE DES KI-WERTS



TYPISCHE BUDGETVERTEILUNG



QUELLE · BCG TRANSFORMING WITH AI 2025; HANDSON-ANALYSE EUROPÄISCHER MITTELSTANDS-BUDGETS

McKinsey · *The Agentic Organization* (September 2025) verschärft den Befund. **89 % der Organisationen** arbeiten noch mit Operating Models aus der Industrialisierungsära; nur **1 %** agieren als dezentrale Netzwerke. Das BCG-AI-Radar 2026 ergänzt: Nur **15 % der CEOs** koppeln KI-Investition an organisatorische Transformation. Die anderen 85 % investieren in KI ohne Redesign.

ABSCHNITT

03

Zwei Ebenen. Sechs Domänen. Ein Kern.

Das HandsOn AI Operating Model ist eine spezifische Erweiterung des Operating-Model-Konzepts für KI-fähige Organisationen. Es baut direkt auf Galbraith auf — ergänzt um ein zentrales Designobjekt: das Human-AI Interface.

Foundation Layer · Was die Führung architektonisch von oben festlegt.

Drei Designdomänen, die das System für alle darunter prägen. Falsche Entscheidungen hier summieren sich — jedes weitere KI-System in der falschen Strategie, Struktur oder Governance baut Legacy Kosten auf.

D01 · FOUNDATION

01

Strategy & Value Architecture

Wo schafft KI dauerhaften Wettbewerbsvorteil, wo nur operative Effizienz? Das Prinzip der *Autonomiekosten*: Jede Erhöhung der KI-Autonomie trägt eine Kostenlast, die nicht-linear skaliert. **Output:** Use-Case-Portfolio nach Geschäftswert, Machbarkeit, Bereitschaft und Autonomiekosten.

D02 · FOUNDATION

02

Organizational Structure

Das Strukturmodell muss dem Autonomieniveau folgen. **Stage 1:** zentrales CoE. **Stage 2:** Center-Led Hybrid (AI Hub plus Embedded AI Leads, duale Berichtslinie). **Stage 3:** föderiert. Falsche Struktur = Pilotenerfolge konvertieren nicht in Regelbetrieb.

D03 · FOUNDATION

03

System Governance

Heimat der EU-AI-Act-Anforderungen und Entscheidung über die Compliance mit anderen KI Governance Modellen (ISO 42001, NIST/RAF). Umfasst Risikobewertung, Verantwortlichkeiten je System, Lebenszyklus-Governance, Feedbackschleifen-Architektur.

METHODISCHE GRUNDLAGE

Galbraith · Kates & Kesler · Worren — erstmals in den KI-nativen Kontext übertragen.

Star-Model, Center-Led-Strukturen und axiomatische Designprinzipien sind etablierte Bausteine der Organisationslehre. Das HandsOn AI Operating Model ist die Synthese — explizit auf KI-fähige Organisationen zugeschnitten, mit dem Human-AI Interface als verbindendem Designobjekt.

Activation Layer · Was Menschen in ihrer täglichen Arbeit erleben.

Drei Domänen, in denen Designentscheidungen aus dem Foundation Layer in operatives Verhalten übersetzt werden. Hier zeigt sich, ob die architektonische Arbeit Wirkung hat — oder ob sie auf Folie bleibt.

D04 · ACTIVATION

04

Decision Architecture

Hier werden die vier Autonomiestufen operativ. Kernartefakt: das **Decision Rights Registry** — formales Verzeichnis jedes KI-fähigen Entscheidungstyps mit Autonomiestufe, benannter Autorität, Evidenzstandard, Rekalibrierungsauslöser. Klassifikations-Governance ist der am häufigsten übersprungene Schritt überhaupt.

D05 · ACTIVATION

05

Process & Workflow Architecture

Drei Modi des Prozesswandels: **AI Overlay** (10–20 %), **AI-Integrated Redesign** (40–60 %), **AI-First Process Design** (80–100 %). Jeder Mensch⇄KI-Übergabepunkt explizit gestaltet — wo, mit welchen Qualitätskriterien, mit welchem Ausnahmeprotokoll, mit welcher benannten Verantwortung.

D06 · ACTIVATION

06

Capabilities & Culture

Die unterschätzteste Domäne mit der längsten Vorlaufzeit. Mehrjähriges Programm, differenziert über fünf Zielgruppen — Vorstand, mittleres Management, Fachspezialisten, technische KI-Teams, Gesamtbelegschaft — und kalibriert auf die jeweilige Autonomiestufe. **12–24 Monate Investition**, keine Quartalsbudget-Position.

WARUM ES ABSICHTLICH KEINE TECHNOLOGIE-DOMÄNE GIBT

Technologie ist Infrastruktur — wie Strom. Sie ist nicht die Designdomäne, an der organisatorisches Verhalten entsteht.

Technologie zu einer Domäne zu machen lädt exakt den Fehler ein, den die meisten KI-Transformationen heute machen: erst die Technikarchitektur entwerfen, dann das Operating Model drumherum stricken. Das Modell setzt die Organisation an die erste Stelle, die Technologie an die zweite — genau das, was die belastbarsten Studien sagen, dass funktioniert.

ABSCHNITT

04

Das Human-AI Interface.

Jede KI-Implementierung erzeugt Schnittstellen — den Punkt, an dem menschliches Urteil endet und KI-Handlungsfähigkeit beginnt. Das Interface beantwortet die folgenden Fragen: Wo liegt die Schnittstelle? Wie wird sie gesteuert? Wer trägt darin die Verantwortung?

Vier Designfragen sind Pflicht für jedes KI-System.

Das Human-AI Interface (HAI) ist das Designobjekt, das HandsOn der Schnittstelle gibt. Es gliedert sich in vier Fragen. Wer für ein KI-System diese vier Antworten nicht an einem Ort, mit benannten Personen definiert hat, betreibt KI auf einem Operating Model, das für eine andere Epoche entworfen wurde.

01

Wer entscheidet?

Wer ist berechtigt, KI-Output als eigene Handlungsgrundlage zu nutzen — auf welcher Autonomiestufe und unter welchen Bedingungen.

02

Wer ist verantwortlich?

Wer verantwortet das Ergebnis, wenn KI beteiligt ist. *Verantwortung lässt sich nicht an ein Modell delegieren.*

03

Wie lernt das System?

Wie werden Fehler erkannt, wie werden Leistungssignale gesammelt, wie wird das KI-System rekali­briert.

04

Was sind die Grenzen?

Die operativen Bedingungen, unter denen KI ohne Überprüfung arbeiten darf — und die Trigger, die Menschen zurück in die Schleife holen.

„Die eigentliche Herausforderung ist nicht die Technologie — sondern Workflows, Führung und Kultur für eine agentische Welt neu zu gestalten.“

MCKINSEY · THE AGENTIC ORGANIZATION · APRIL 2026

Jeder KI-fähige Entscheidungstyp sitzt auf einer von vier Autonomiestufen.

Die definierte Stufe ist eine Designentscheidung mit Folgewirkungen auf Kosten und Kompetenz. Je nach Use Case und angestrebtem Autonomielevel, müssen in den 6 Domänen des operating Models die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, damit das System erfolgreich arbeiten kann.

L1

Kritischer Konsument

KI empfiehlt; Menschen entscheiden jedes Mal. Sicher per Design. Governance-Last gering, nicht skalierbar in Hochvolumen-Prozessen.

L2

Beaufsichtigter Ausführer

KI führt aus; Menschen prüfen Stichproben und behandeln Ausnahmen. Wirkt günstig — trägt die schwerste verborgene Kostenlast im Modell.

L3

Überwacht Autonom

KI läuft durchgehend innerhalb der Policy; Menschen überwachen auf Systemebene. Benannte Verantwortung — AI Owner, AI Steward — wird tragend.

L4

Human-in-the-Exception

KI orchestriert mehrstufige Workflows; Menschen greifen nur bei Eskalationen ein. Höchste Governance-Last; EU-AI-Act-Dokumentation skaliert hier.

EIN EINFACHER TEST

Nehmen Sie ein beliebiges produktives KI-System und stellen Sie vier Fragen.

Auf welcher Autonomiestufe läuft es? Wer ist verantwortlich? Wie lernt es? Was sind seine Grenzen? Liegen diese vier Antworten nicht an einem Ort, mit benannten Personen dahinter, läuft KI in dieser Organisation weiter auf einem Operating Model, das für eine andere Epoche entworfen wurde.

ABSCHNITT

05

Drei Entscheidungen, die aus einem Framework ein Operating Model machen.

Ein Framework wird erst zum Operating Model, wenn die einzelne Elemente ineinandergreifen und Führungsentscheidungen getroffen und gelebt werden.

Drei Entscheidungen für die nächste Entwicklungsstufe ihres Operating Models.

ENTSCHEIDUNG 01

Das Human-AI Interface als Designobjekt benennen.

Für jedes produktive und geplante KI-System: eine der vier Autonomiestufen zuweisen. Einen AI Owner und einen AI Steward benennen. Die Grenzbedingungen dokumentieren, unter denen das System agieren darf. **Ergebnis: ein einseitiges Human-AI-Interface-Register.** In den meisten Engagements bringt allein diese Übung 5–15 Produktivsysteme ans Licht, für die niemand benannt verantwortlich ist.

ENTSCHEIDUNG 02

Das Strukturmodell für die nächsten 18 Monate wählen.

Stage 1 zentrales CoE, Stage 2 Center-Led Hybrid, oder Stage 3 föderiertes Modell mit dualer Berichtslinie. **Das gehört auf Vorstandsebene, nicht auf CIO-Ebene** — die Entscheidung hat Headcount-, Budget- und Berichtslinien-Konsequenzen, die Bereiche überspannen. Die falsche Struktur summiert sich: Jedes weitere KI-System in der falschen Struktur erhöht die Kosten des späteren Redesigns.

ENTSCHEIDUNG 03

Ein Klassifikations-Governance-Protokoll installieren.

Wer ist berechtigt, ein KI-System von L1 auf L2 oder von L2 auf L3 zu heben — und unter welchem Evidenzstandard? Der am häufigsten übersprungene Schritt in der KI-Governance und derjenige, aus dem regulatorische Exposition entsteht, wenn Systeme still in höhere Autonomie driften. **Eine Seite Protokoll** — benannte Autorität, benannter Evidenzstandard, benannter Rhythmus — schließt die Lücke.

Keine dieser drei Entscheidungen braucht neue Technologie. Alle drei sind günstiger jetzt als nach dem ersten regulatorischen Vorfall.

Galbraiths fünf Elemente gelten weiter. Die Kohärenz läuft jetzt durch eine Grenze.

Ein AI Operating Model ist die kohärente Neugestaltung von Strategie, Struktur, Prozess, Menschen und Anreizen um ein zentrales Designobjekt, das das vor-KI-Operating-Model nicht hatte: das **Human-AI Interface**.

Was sich ändert, ist nicht das Set der Designhebel — es ist die Grenze, an der sie alle entlanglaufen müssen, damit sie kohärent bleiben: die Grenze, an der menschliches Urteil endet und KI-Handlungsfähigkeit beginnt.

Zwei konkrete nächste Schritte. **Wenn Sie Strategie, Transformation oder das KI-Portfolio führen:** Nehmen Sie die fünf größten KI-Initiativen, bilden Sie jede gegen die sechs Domänen des HandsOn AI Operating Model ab und identifizieren Sie die schwächste Domäne. Diese Karte ist der Startpunkt eines Redesigns.

Wenn Sie auf Vorstands- oder Aufsichtsratsebene sitzen: Setzen Sie die drei Montagmorgen-Entscheidungen auf die Agenda der nächsten zwei Zyklen. Human-AI-Interface-Register. Strukturmodell. Klassifikations-Governance-Protokoll.

„Die Kohärenz läuft jetzt durch die Grenze, an der menschliches Urteil endet und KI-Handlungsfähigkeit beginnt.“

SCHLUSS · VOM OPERATING MODEL ZUM KI OPERATING MODEL

ENGAGEMENT

Wenn Sie das Operating Model Ihrer Organisation für KI neu denken, sprechen Sie uns an.

HandsOn arbeitet mit Führungsteams an genau diesem Übergang — vom Galbraith-Operating-Model zum HandsOn AI Operating Model. Strategie- und Strukturarbeit, Decision Rights Registry, Klassifikations-Governance, Capability-Programme entlang der vier Autonomiestufen.

ÜBER DEN HERAUSGEBER

HANDSON

HandsOn Insights.

Pillar 02 · Org Design für KI

HandsOn ist eine unabhängige Beratung, die mit europäischen Mittelstands- und Konzern-Führungsteams an der organisatorischen Gestaltung von KI arbeitet. Die Insight-Serie veröffentlicht eigene Forschung und feldgewonnene Frameworks zu Strategie, Struktur und Governance von KI in großen Organisationen.

Das HandsOn AI Operating Model definiert das Human-AI Interface als zentrales Designobjekt einer KI-fähigen Organisation. Dieses Whitepaper überträgt Galbraiths Star-Model in den KI-Kontext und legt sechs Designdomänen darüber — drei im Foundation, drei im Activation Layer.

QUELLEN

- **Jay Galbraith** · Star-Model · Organisationstheorie der 1970er-Jahre.
- **McKinsey** · The Agentic Organization · September 2025 · April 2026.
- **BCG** · Transforming with AI 2025 · 70/20/10-Wertaufteilung.
- **EU AI Act** · Regulation (EU) 2024/1689 · Artikel 14.
- **BCG** · AI Radar 2026 · 2.400 Führungskräfte in 16 Märkten.
- **Kates & Kesler** · Center-Led-Strukturen · **Worren** · axiomatisches Design.

KONTAKT

info@wearehandson.de
wearehandson.de

SERIE

HandsOn Insight
Pillar 02 · Org Design für KI

AUSGABE

Vol. 01 / N° 06
01. Mai 2026

© 2026 HandsOn. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation enthält allgemeine Informationen. HandsOn erbringt mit dieser Publikation keine geschäftliche, finanzielle, rechtliche, steuerliche oder sonstige professionelle Beratung. Statistiken behalten die Rechte der jeweiligen Herausgeber. Artikel 14 zitiert aus Verordnung (EU) 2024/1689 (EU AI Act).