

iterconsult

KI als 10. Teammitglied

Warum Führung lernen muss, mit einer neuen Stimme im Raum umzugehen

Dr. Sarah Rietze, 28. August 2026

Summary. Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich rasant vom Werkzeug zum aktiven Akteur im Team. Sie analysiert, strukturiert und beeinflusst Entscheidungen – oft schneller und überzeugender als Menschen. Doch genau darin liegt die Herausforderung: Wenn Organisationen die Rolle von KI nicht bewusst gestalten, verändert sie unbemerkt Motivation, Selbstwirksamkeit und Führungsdynamiken. Führungskräfte müssen daher lernen, KI nicht nur zu nutzen, sondern als „10. Teammitglied" aktiv zu definieren – mit klaren Rollen, Grenzen und Verantwortlichkeiten.

Die Nutzung künstlicher Intelligenz ist in kurzer Zeit zur Normalität in der Arbeitswelt geworden. Texte und Protokolle werden geschrieben, Daten und Quellen gesucht und ausgewertet, Visualisierungen erzeugt und Prozessschritte automatisiert ausgeführt. Der ein oder andere hinterfragt die Anwendung kritisch – der Großteil freut sich über die gewonnene Zeit, die Unterstützung bei ungeliebten Aufgaben oder die gesteigerte Quantität an Ergebnissen.

Als Organisationspsychologin und Führungskräfte-Trainerin befürchte ich allerdings, dass wir den Umfang des Einflusses, den KI auf unser (Arbeits-) Leben hat, noch nicht vollständig begreifen – und entscheidende Ebenen zu wenig diskutiert werden:

- Was sind die Konsequenzen der KI-Nutzung als Intervention der Arbeitsgestaltung für Motivation und Sinnerleben?
- Wie beeinflusst die Unterstützungs-, Zuarbeits- und Beratungsleistung von KI die Teamdynamik und den Stellenwert der Führungskraft?
- Wie stark lenkt KI unsere Aufmerksamkeit – und beeinflusst damit unsere Erlebensprozesse und unser psychisches Wohlbefinden?

Unterstützung oder neue Macht im Raum?

Stellen Sie sich vor, in wenigen Monaten ist es selbstverständlich, dass ein KI-Agent in einer MS Teams-Videokonferenz als „Person" live dabei ist. Nicht nur als Protokollant, sondern aktiv mitwirkend – mit Stimme, Rolle und Aufgabe. Man könnte diesem „KI-Teammitglied" eine klare Aufgabe geben wie etwa die Meeting-Moderation zu übernehmen.

Die KI könnte dabei unterstützen, das Meeting zu strukturieren und Fragen zu stellen, wie zum Beispiel: „Was brauchst du jetzt? Was ist der nächste Schritt? Was sollen wir festhalten?“ – all das könnten wir ihr als Rolle aktiv zuweisen. Wir können ihr aber auch erlauben oder sie anweisen, an Entscheidungen mitzuwirken:

> // Bewerte unsere Optionen – basierend auf allem, was du von uns im Gespräch erfährst, und auf den Daten, Zahlen, Fakten und Quellen, die wir dir über das Unternehmen und uns als Team zur Verfügung gestellt haben.

Denn auch das ist längst möglich: eigene KI-Bots, die mit unternehmens- oder teamspezifischen Daten arbeiten. Damit ist die KI längst nicht mehr nur ein unterstützendes Tool. Sie bekommt eine eigene Stimme im Team-Gefüge. Eine Stimme, die sagen könnte:

> // Stopp! Hier wird gerade etwas übersehen. Wenn ihr diese Information, die nach meinen umfassenden Auswertungen sehr wahrscheinlich zutrifft, berücksichtigt, müsste eure Entscheidung anders ausfallen.

Hier wird es entscheidend: Glauben wir der KI? Können wir sie in diesem Moment noch hinterfragen? Oder sind unwillkürliche Erlebensprozesse im Spiel, die uns dazu verleiten, die Entscheidung direkt zu übernehmen, weil uns das KI-Teammitglied mit Klarheit, Überzeugungskraft, Argumentation – und ohne Emotionen – eine Empfehlung gibt?

KI kann Datenmengen und Muster auswerten, die unsere menschliche Kapazität deutlich übersteigen. Und dann stellen sich die eigentlich wichtigen Fragen, denen wir uns dringend widmen sollten:

- Wie reagieren wir als Team darauf, wenn die KI entscheidet?
- Wie gehen wir mit der plötzlichen „Machtübernahme“ der KI um?
- Wie reagiert eine Führungskraft, wenn die KI sie plötzlich überstimmt?
- Was bedeutet das für die Rolle und das Selbstverständnis der Führungskraft?

Das ist nur ein kleines, aber sehr realistisches Gedankenspiel.

Wir könnten KI auch als positiven, wertschätzenden Coach, der den Fokus auf Lösungen, Ressourcen und Möglichkeiten lenkt, gestalten. Oder eben auch als kritische Stimme, die immer wieder hinterfragt, Gegenargumente liefert und Widerstand erzeugt.

Die vielleicht noch unterschätzte psychologische Wirkung auf Motivation und Selbstbild

Wie verändert sich unser eigenes Erleben durch KI? Wenn wir eine KI nutzen, die optimistisch ist oder besonders „nett“ zu uns – fühlen wir uns dann besser? Wenn sie kritisch ist und alles, was wir sagen, hinterfragt – beginnen wir dann, stärker an uns zu zweifeln?

Das Thema Motivation und Selbstwert sollten wir genauer in den Blick nehmen. Dabei stellt sich die Frage, ob wir überhaupt noch motiviert sein können, wenn ein KI-Teammitglied unsere Aufmerksamkeit lenkt und unsere Wahrnehmung beeinflusst. Hier könnten neue Formen psychischer Abhängigkeit entstehen.

Aus der Neurobiologie wissen wir schon längst, wie stark und blitzschnell Einflüsse von außen unser Erleben über unwillkürliche Bewertungs- und Bedeutungsgebungsmechanismen im emotionalen Gehirn (limbisches System) steuern. Werden grundlegende menschliche Bedürfnisse wie Autonomieerleben oder Selbstwert angegriffen, reagiert unser Organismus mit Bedrohungs-mustern, wie Stresserleben, Kampfbereitschaft oder Widerstand (Gray & McNaughton, 2000; Rock, 2008).

Was bedeutet das nun für den Umgang mit KI? Kann diese ein solcher bedrohlicher Trigger von außen sein, der unser Selbstwertgefühl oder unser Autonomieempfinden beeinflusst?

Auch wenn wir auf jahrzehntelange arbeits- und organisationspsychologische Forschung schauen, wird schnell klar, welche Einflüsse von KI wir hier höchstwahrscheinlich anfangen sollten, besser zu begreifen. Motivation, Zufriedenheit und gute Leistung am Arbeitsplatz hängen zusammen

- mit der Erfüllung von menschlichen Bedürfnissen wie denen nach Selbstbestimmung und Zugehörigkeit (Ryan & Deci, 2000),
- mit Arbeitsgestaltungsmerkmalen wie Ganzheitlichkeit und Anforderungsvielfalt (Hackman, 1980).

- mit individuellen Erlebensprozessen wie Sinn-, Autonomie-, Kompetenz- und Einflusserleben (Spreitzer, 1995) oder auch
- mit psychologischer Sicherheit im Team (Edmondson, 1999).

Hier sollte Forschung betrieben werden, um herauszufinden, wie sich die Zusammenarbeit mit KI am Arbeitsplatz auf diese Faktoren auswirken. So kann es beispielsweise sein, dass durch die Vereinfachung und Abkürzung von Denkprozessen durch KI das eigene Kompetenz-, Sinn- und Selbstwirksamkeitserleben negativ beeinträchtigt wird. Weil uns das Gefühl fehlt, selbst etwas zu entwickeln und wirklich zu verstehen. Weil das eigene Denken und Erleben keinen Raum mehr bekommt.

Der natürliche, humane Prozess ist: Wir recherchieren, formulieren Hypothesen, setzen uns Ziele, leiten daraus Maßnahmen ab, probieren diese aus, reflektieren die Ergebnisse und lernen daraus für die Zukunft – aus solchen Entwicklungsprozessen entsteht innere Stärke und Selbstwirksamkeit. Genau dieser Prozess kann durch KI stark verkürzt werden. Das kann im schlimmsten Fall auch dazu führen, dass der Sinn der eigenen Rolle am Arbeitsplatz infrage gestellt wird. Oder dass Aufgaben eintöniger werden, die Konzentration negativ beeinflusst wird, Menschen demotiviert und sogar entmutigt sind.

Solche Effekte kennen wir bereits aus der Forschung zu Mensch-Maschine-Interaktion, wo die Ergebnisse klare Handlungsanweisungen geben:

> “
> Es muss immer darum gehen, das menschlich Angemessene und nicht das technisch Machbare umzusetzen (Richter, 2025).

Sonst werden wir Menschen zu passiven „Überwachern“ oder „Beobachtern“, die in Krisensituationen zu Fehlern neigen, wenn die praktischen Erfahrungen verloren gehen. Dies gilt auch für den Einsatz von KI: Wir brauchen ganzheitliche und motivierende Arbeitstätigkeiten, um langfristig gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Eine aktuelle Analyse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hacker, 2026) zeigt, dass beim Einsatz von KI sowohl Unterforderung durch das Verlernen eigener Fähigkeiten („Deskilling“) als auch Überforderung durch die notwendige Kontrolle und Freigabe von KI-Ergebnissen entstehen können.

Besonders kritisch ist dabei, dass Mitarbeitende Verantwortung für Ergebnisse tragen, deren Entstehung sie nicht vollständig nachvollziehen können. Genau dieses Spannungsfeld – zwischen Entlastung und Kontrollanforderung – kann zu neuen Formen psychischer Belastung führen.

KI braucht aktive Rollengestaltung und klare Governance

KI kann – wenn wir nicht aufpassen – eine echte Bedrohung für Selbstwert, Sinn und Motivation werden. Und das ist keine ferne Zukunft, sondern beginnt schon jetzt und oft ohne, dass wir es bewusst merken. Deshalb ist es zentral, dass Führungskräfte sich jetzt damit beschäftigen: Wie wollen wir KI einsetzen – so, dass sie unser Motivationspotenzial stärkt, unsere Leistung hebt und unsere Selbstwirksamkeit und Kreativität fördert? (Und nicht schwächt?)

Das bedeutet:

- Wir müssen KI im Team aktiv gestalten.
- Wir brauchen klare Rollen und Verantwortlichkeiten für KI-Agenten.
- Wir müssen definieren, was die KI darf und was nicht.
- Wir müssen definieren, welche ethischen und nachhaltigen Richtlinien für die KI gelten sollten.

Wir können die KI sogar anleiten, uns immer wieder zu stoppen, wenn wir einen Schritt im Denkprozess überspringen, den wir als Mensch selbst tun sollten. Beispielsweise könnte die KI auf eine Anfrage, eine E-Mail zu beantworten, antworten:

> // Ich kann dich gerne bei der Formulierung der E-Mail unterstützen, aber das Denken und empathische Einfühlen als Mensch kann ich dir nicht abnehmen. Bitte sag mir, was dir im Umgang mit dem Adressaten wichtig ist, wie du dich üblicherweise ausdrücken würdest und welche inhaltlichen Gedanken du transportieren möchtest.

So etwas wäre denkbar, das können wir der KI beibringen.

Im Grunde nichts anderes als das, was wir für Teammitglieder, die wir neu einstellen, längst standardmäßig tun.

Ein klares Rollenprofil für unterschiedliche, sehr spezifische KI-Agenten mit einem Rollennamen, einem Rollenzweck, den Aufgabenbereichen, den Grenzen im Handeln, sowie Haltungen und Werten, nach denen sie handeln sollen. Auch letzteres ist entscheidend: Wollen wir zum Beispiel maximale Effizienz oder nachhaltige, ethisch fundierte Entscheidungen? Je nach Anweisung wird sich die KI unterschiedlich verhalten.

So entstehen spezialisierte KI-Rollen im Team. Nicht als Ersatz für Menschen, sondern als klar definierte Ergänzung. Genauso wie wir entscheiden, wen wir einstellen, welche Kompetenzen wir brauchen und wer ins Team passt – müssen wir auch bewusst entscheiden, welche Rolle KI einnimmt und wie wir ihr diese Rolle beibringen. Im besten Fall ist dieser Definitionsprozess das Ergebnis einer gemeinsamen Erarbeitung im Team – sodass jeder daraus lernt, was es heißt, KI aktiv zu gestalten.

Das bedeutet konkret: Setzen Sie sich als Führungskraft mit Ihrem Team zusammen und fragen Sie, welche Aufgaben könnten wir sinnvoll an KI übergeben? Wo entlastet sie uns – ohne uns unsere Stärke zu nehmen? Denn genau das ist der Punkt: KI sollte uns helfen, in unsere Stärke zu kommen, und nicht die Aufgaben abnehmen, die uns als Menschen ausmachen. Nicht die anspruchsvollen Denkprozesse. Nicht das, was uns Sinn, Erfüllung und Selbstwirksamkeit gibt.

Eine bewusste Aufgabenverteilung zwischen Mensch und KI ist entscheidend. Eine solche menschzentrierte Gestaltung (“Human-in-the-Loop“-Ansatz) ist notwendig, um sowohl Kompetenzverlust als auch Überforderung zu vermeiden (Hacker, 2026).

Die Chance: KI als Verstärker menschlicher Stärken

So berechtigt die Risiken sind, so groß ist auch das Potenzial: Richtig eingesetzt kann KI genau das Gegenteil bewirken:

- Sie kann menschliche Stärken gezielt verstärken.
- Sie kann helfen, Informationen zugänglich zu machen, Komplexität zu strukturieren und blinde Flecken sichtbar zu machen.

- Sie kann als Sparringspartner dienen, der Perspektiven erweitert, kritische Fragen stellt und Teams dabei unterstützt, bessere Entscheidungen zu treffen.

Entscheidend ist dabei nicht, wie leistungsfähig die Technologie ist, sondern wie bewusst wir sie gestalten. Wenn KI so eingesetzt wird, dass sie Denken anregt statt ersetzt, Reflexion fördert statt abkürzt und Zusammenarbeit stärkt statt untergräbt, entsteht ein neues Zusammenspiel: Menschen behalten die Verantwortung für Bedeutung, Kontext und Urteil – während KI ihre kognitiven Möglichkeiten erweitert.

Was, wenn es nicht bei einem „10. Teammitglied“ bleibt?

Die Vorstellung eines einzelnen KI-Agenten im Team ist vermutlich nur ein Übergangsszenario. In naher Zukunft werden wir nicht mit einer, sondern mit vielen spezialisierten KI-Rollen arbeiten – für Analyse, Strukturierung, Simulation, Kommunikation oder Unterstützung von Entscheidungen. Statt eines „10. Teammitglieds“ könnte es schnell um ein Verhältnis von einem Menschen zu dutzenden oder sogar hunderten KI-Agenten gehen.

Die eigentliche Frage ist dann nicht mehr, ob KI Teil des Teams ist, sondern wie wir als Menschen diese neuen Systeme führen. Führung verschiebt sich damit grundlegend: weg von der direkten Steuerung von Menschen – hin zur bewussten Gestaltung von Rollen, Interaktionen und Entscheidungs-architekturen zwischen Mensch und KI.

> “
> Wer das versteht, erkennt: Die Zukunft der Arbeit wird nicht davon geprägt sein, dass KI den Menschen ersetzt – sondern davon, wie gut wir lernen, sie zu orchestrieren.

ZUM WEITERARBEITEN

Reflexionsfragen für den Team-Auftakt

Anregungen für erste Reflexions- und Arbeitsfragen, um sich im Team aktiv mit dem Thema „KI als 10. Teammitglied“ auseinanderzusetzen.

01

Was bedeutet „KI im Team“ für uns?

- Wo vertrauen wir KI bereits — bewusst oder unbewusst?
- Wo entsteht Misstrauen, Skepsis oder Kontrollbedürfnis?
- Was verändert sich an Zusammenarbeit, Tempo und Erwartungshaltungen?

02

Spielregeln und Verantwortung klären

- Welche Spielregeln schaffen Sicherheit im Umgang mit KI?
- Wie machen wir KI-Nutzung transparent?
- Wer trägt Verantwortung, wenn KI beteiligt ist?

03

Rollen und Governance definieren

- Welche Rolle darf KI im Team einnehmen — Sparringspartner, Zuarbeiterin, oder nicht zuständig?
- Welche Aufgaben vertrauen wir KI an? Wo braucht es menschliches Urteilsvermögen und Verantwortung?
- Wie gehen wir mit Fehlern von KI um — Kontrolle, Korrektur, Lernen?

Nutzen Sie diese Fragen als Ausgangspunkt für einen gemeinsamen Team-Workshop – im Idealfall moderiert und mit ausreichend Raum für unterschiedliche Perspektiven.

Quellen

- Dörner, D. (1989). Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Gray, J. A., & McNaughton, N. (2000). The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system (2. Ausg.). Oxford University Press.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. Professional Psychology, 11(3), 445–455.
- Richter, P. (2025). Zukunftsfähig arbeiten: Wege zu einer umweltbewussten und menschengerechten Arbeitswelt. oekom Verlag.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, 1, 1–9.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.

Über die Autorin. Dr. Sarah Rietze ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Führungskräfte-Trainerin. Als Mitgründerin und Partnerin bei iterconsult berät und begleitet sie Führungskräfte und Teams in Veränderungsprozessen.
Sie promovierte an der Universität Leipzig zum psychischen Wohlbefinden in agilen Teams und publiziert regelmäßig in wissenschaftlichen Zeitschriften und Büchern.

iterconsult

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Lassen Sie uns besprechen, welche Rolle KI in Ihrem Team spielen soll.



Dr. Sarah Rietze

Dr. Rietze & Peschke PartG — iterconsult
Albrecht-Dürer-Straße 13, 91217 Hersbruck
+49 151 171 451 29

rietze@iter-consult.com

www.iter-consult.com