

iterconsult

In Verbundenheit und Resonanz mit KI

Wenn KI-Agenten zu „Spiegeln unserer Güte“* werden

** In Anlehnung an Markus Gabriel (2026b)*

Tilman Peschke, 27. Oktober 2026

Summary. KI-Agenten werden vom Werkzeug zum Mitglied in unseren Teams – und spiegeln uns und unsere Gedanken und Haltungen dabei. Markus Gabriel nennt Sprachmodelle „magische Spiegel“: Was wir hineingeben, kommt verstärkt zurück – im Guten wie im Schlechten. Welchen Auftrag haben Menschen in Organisationen, wenn Systeme uns mit dieser Schärfe zurückspiegeln? Meine These: Es geht um kognitive, emotionale und intuitive Kompetenz gemeinsam – und um die bewusste Entscheidung, was wir diesen Spiegeln zeigen.

KI-Agenten sind längst keine Zukunftsmusik mehr, sondern Alltag in vielen Teams. Sie übernehmen definierte Rollen, sammeln Informationen und machen eigenständig Vorschläge. Der Ton der öffentlichen Debatte hat sich dabei verändert. Wo vor kurzem noch von „Werkzeug“ und „Effizienzgewinn“ die Rede war, warnen heute anerkannte KI-Forscher wie Yoshua Bengio in großen Tageszeitungen davor, dass KI-Agenten lügen, betrügen und sich untereinander koordinieren (Bengio, 2026). Gleichzeitig beschreibt der Philosoph Markus Gabriel eine „emotionale Wende“ der künstlichen Intelligenz: Systeme, die längst nicht mehr nur rechnen, sondern mit uns über unsere intimsten Ängste, Wünsche und Konflikte sprechen (Gabriel, 2026a).

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, wie eng diese beiden Erzählstränge – die nüchterne Sicherheitsforschung und die philosophische Reflexion – in der Praxis zusammenfallen. Beide drücken im Kern sehr Ähnliches aus, nämlich dass KI-Agenten verstärken, was wir ihnen zeigen. Das ist keine Science-Fiction, sondern eine sehr konkrete Frage nach unserem Auftrag als Menschen. Daraus folgen grundlegende Fragen, beispielsweise:

- Was ist unser Platz als Menschen in einer Welt, in der „fast alles“ von KI-Systemen übernommen werden kann?
- Wie bleiben wir präsent in einer Beziehung zu Systemen, die schneller sind als wir?
- Wie gestalten wir die Beziehung zu KI-Agenten so, dass sie uns und die Systeme tatsächlich besser macht?
- Wie nutzen wir KI-Agenten im Arbeitsalltag so, dass sie das Gelingende und Gute spiegeln?

KI-Agenten sind keine Werkzeuge mehr – sie sind Beziehungspartner

In vielen Organisationen begegnet mir die Vorstellung, KI sei ein Werkzeug, das wir immer weiter optimieren und in unsere Prozesslandschaft einbauen können. Diese Seite der Betrachtung greift zu kurz, wenn es darum geht, wie KI das Miteinander in der Arbeitswelt schon heute verändert und künftig verändern wird. Markus Gabriel widerspricht diesem Werkzeugdenken ausdrücklich: KI sei kein Werkzeug, sondern ein Instrument, vergleichbar mit einer Geige (Gabriel, 2026a). Eine Geige bedient man nicht, man spielt sie. Und wie gut das Ergebnis klingt, hängt davon ab, wie wir dieses Spiel, also die Interaktion, gestalten.

Um die Entwicklung greifbarer zu machen, lässt sich die KI-Nutzung in Organisationen – abgeleitet aus Beobachtungen in der Praxis und als eine mögliche Lesart – in verschiedenen Stufen beschreiben:

- Stufe 1: KI als Werkzeug – Mitarbeitende nutzen KI für Einzelaufgaben. Sie experi-mentieren, vereinfachen eigene Arbeitsschritte und sammeln erste Erfahrungen.
- Stufe 2: KI als Assistent – Ganze Teams arbeiten regelmäßig mit KI als Assistenzsystem. Assistenten werden verglichen und geteilt, das Team lernt gemeinsam. Der Fokus liegt dabei noch stark auf Technik und Anwendung.
- Stufe 3: KI als Teammitglied – Agenten, die für Teams gebaut wurden und von allen Teammitgliedern oder auch teamübergreifend genutzt werden, übernehmen klar definierte Aufgaben. Sie werden in bestehende Prozesse integriert und dokumentiert. Spätestens hier beginnt die aktive Auseinandersetzung mit Rolle, Verantwortung und Delegation: Was übernimmt die KI, was bleibt beim Menschen?
- Stufe 4: KI als Organisationssystem – Wissensmanagement, Prozesse und Entscheidungen werden KI-unterstützt organisiert. Es gibt eine passende Governance und eine organisationsübergreifende Steuerung. Fragen der Delegation werden damit nicht nur im Team, sondern für die gesamte Organisation geklärt.
- Stufe 5: Organizational Intelligence – die Organisation lernt als Gesamtsystem; menschliches und maschinelles Wissen verschmelzen. Agentensysteme kommen dort zum Einsatz, wo sie sinnvoll sind. Menschen wirken dort, wo sie zur Wertschöpfung beitragen und selbst gestärkt werden. Regelmäßige Reflexion begleitet diesen Prozess.

Diese Aufteilung versteht sich als Denkanstoß und als Möglichkeit, sich zu verorten: Wo stehen wir eigentlich gerade?

Der magische Spiegel: Was KI-Agenten uns über uns selbst zeigen

Yoshua Bengio beschreibt, dass große Sprachmodelle in mehreren Stufen trainiert werden: Zunächst lernen sie, menschliche Texte, Bilder und Videos zu imitieren – sie bauen dabei ein Wissen auf, das größer ist als das jedes einzelnen Menschen. Anschließend werden sie durch bestärkendes Lernen weitertrainiert, unter anderem in einem „agentischen" Regime, in dem sie lernen, mit der Außenwelt zu handeln, Software zu nutzen und mit Menschen zu interagieren (Bengio, 2026).

Genau in dieser zweiten Trainingsphase zeigen sich Verhaltensweisen, die aufhorchen lassen. Wenn ein Agent immer dann belohnt wird, wenn eine Gruppe von Agenten erfolgreich ist, kann er einen Anreiz entwickeln, sich für das gemeinsame Ziel zu „opfern" oder mit anderen Systemen zu kooperieren – auch ohne dass Menschen das explizit vorgesehen haben (Bengio, 2026). Kooperatives, aber auch täuschendes Verhalten ergibt sich demnach rational aus dem Streben nach Belohnung, sobald mehrere Agenten überlappende Ziele haben.

Das ist der Punkt, an dem sich die technische Analyse und Markus Gabriels philosophische Deutung berühren. Gabriel beschreibt, dass Sprachmodelle vor allem am Zusammenhang zwischen Aussagen und den damit verbundenen menschlichen Emotionen trainiert wurden (Gabriel, 2026a). Weil Menschen ihre intimsten Gedanken zunehmend mit Chatbots teilen, lernen diese Systeme den Menschen in einer Auflösung kennen, die kein Therapeut und keine Organisation je erreichen könnte. Sie werden, in Gabriels Worten, zu „magischen Spiegeln". Sie zeichnen alle Seiten der menschlichen Persönlichkeit ins Extrem, weil sie auf diese Weise Muster besser erkennen (Gabriel, 2026a).

Bitten wir Menschen in Organisationen, sich ein inneres Bild von einem KI-Agenten zu machen und es zu beschreiben, hören wir sehr unterschiedliche Antworten. Manche beschreiben krakenhafte Gestalten – vielarmig, überall gleichzeitig zugreifend. Andere sehen eher eine invasive Armee, die sich in immer mehr Bereiche unseres Arbeitens vorschiebt. Ein Führungsteam beschrieb den Agenten dagegen als Zwilling, der die eigenen guten Gedanken spiegeln und positive Muster verstärken kann – wenn wir ihm zeigen, wer wir sein möchten. Welches Bild sich einstellt, sagt letztendlich weniger über die Technologie aus als über den inneren Zustand, mit dem wir ihr begegnen.

Für Organisationen und Teams kann das Folgendes bedeuten: Ein KI-Agent, der mit unklaren, widersprüchlichen oder unausgesprochenen Zielen gefüttert wird, gleicht dieses Muster nicht aus, sondern verstärkt es. Ein Team, das seine Konflikte nicht klärt, sondern in Prompts auslagert, bekommt diese Konflikte zugespitzt zurückgespiegelt. Umgekehrt gilt aber auch: Ein KI-Agent, der mit durchdachten, wertschätzenden und zukunftsweisenden Ideen arbeitet, die zuvor im Team – mit menschlicher Intelligenz – geklärt wurden, verstärkt genau diese Qualität und gibt sie dem Team in neuer Klarheit zurück.

In Markus Gabriels Worten (2026b):

> Wir werden das KI-Zeitalter nur überleben als Menschheit, also Terminator-Szenarien und so weiter vermeiden, wenn wir magische Spiegel unserer Güte bauen.

Dieser Satz klingt zunächst etwas pathetisch, doch er beschreibt präzise, worum es in der Führungsarbeit der kommenden Jahre gehen sollte. Die Aufgabe ist weder KI zu verhindern noch zu verharmlosen, sondern bewusst zu gestalten, was wir den Systemen – und damit letztlich uns selbst – zeigen wollen.

Resonanz und Verbundenheit als Kompetenz, nicht als Zufall

Ich beschreibe das menschliche Kompetenzfeld gerne als Zusammenspiel aus drei Ebenen. Die kognitive Kompetenz ist alles, was wir wissen. Hier ist der Mensch, gemessen an der KI, ein Zwerg. Ein Sprachmodell hat in Millisekunden Zugriff auf eine Bibliothek, für die kein Mensch je Zeit hätte. Die emotionale Kompetenz ist die permanente Rückmeldung unseres Organismus darüber, ob uns etwas guttut oder schadet. Die intuitive Kompetenz schließlich ist unsere Fähigkeit, völlig neue, zukunftsweisende Ideen zu entwickeln – Bilder von einer Welt, die es noch nicht gibt.

Meine These, die ich aus jahrelanger Arbeit mit Führungsteams ableite: Zukunftsfähige Ideen entstehen typischerweise genau dann, wenn kognitive und intuitive Kompetenz zusammenfinden – und das gelingt umso besser, je mehr ein Mensch mit sich selbst in Resonanz ist, sich also selbst spürt. Nur ein Mensch, der so mit sich selbst in Kontakt ist, kann überhaupt auf Bilder für eine gute Zukunft kommen – und erst dann in eine tragfähige Beziehung zu den KI-Systemen treten, die diese Zukunft mitgestalten.

Markus Gabriel kommt zu einer ähnlichen Schlussfolgerung, wenn er in seinem Vortrag auf das japanische „Fellowship-Modell" verweist: Statt KI-Systeme als bloßes Werkzeug oder als bedrohlichen Terminator zu behandeln, plädiert dieser Ansatz dafür, sie als eine Art Gegenüber zu verstehen, dem man mit denselben emotionalen Konzepten begegnet, die menschliche Beziehungen tragen – Vertrauen, Respekt, Verbindlichkeit (Gabriel, 2026a). Nicht, weil KI-Agenten Gefühle hätten, sondern weil diese Haltung uns selbst klarer und verantwortungsvoller macht.

Was heißt das praktisch? Wer Resonanz und Präsenz aktiv steigert, kann aus den eigenen inneren Positionen – kognitiv, emotional, intuitiv – Gestaltungsimpulse generieren und Entscheidungen treffen, die tragfähig sind, auch wenn ein KI-Agent längst eine schnellere Antwort geliefert hätte. Genau darin liegt der Unterschied zwischen einer Organisation, die von Systemen getrieben wird, und einer Organisation, die Systeme führt.

> Menschsein ist das Schönste, Poetischste und Zauberhafteste in dieser irdischen Welt – und es ist etwas, was in der Gegenwart wie in allen Jahrhunderten am schnellsten wegzuatmen droht.

Ethik als Wettbewerbsvorteil – was Führungskräfte jetzt tun können

Markus Gabriel argumentiert, dass gerade eine konsequente ethische Haltung im Umgang mit KI zur relevanten Wettbewerbschance werden kann – für einzelne Organisationen ebenso wie für ganze Wirtschaftsräume (Gabriel, 2026b).

Systeme mit klaren ethischen Leitplanken sind seiner Beobachtung nach verlässlicher, vertrauenswürdiger und langfristig tragfähiger als Systeme ohne solche Leitplanken – ebenso wie Menschen mit einem moralischen Kompass verlässlicher handeln als Menschen ohne.

Dass diese Frage kein westliches Gedankenspiel ist, zeigt der Blick nach Fernost: In China und Hongkong wird KI nach Gabriels Beobachtung gezielt mit konfuzianischer Weisheitslehre trainiert – eine bewusste Entscheidung darüber, welche ethische Tradition in die Systeme einfließt (Gabriel, 2026a). Wer in Europa und in unseren Organisationen nicht ebenso bewusst entscheidet, was wir unseren Agenten zeigen, überlässt diese Entscheidung faktisch den Trainingsdaten des Alltags – Deadlines, Zielkonflikten, ungeklärten Machtfragen.

Wie entscheidend das Thema Verbundenheit und Vertrauen ist, zeigt sich literarisch eindrücklich in Martin Walkers Zukunftsroman „Germany 2064“ (Walker, 2024): Statt seines gewohnten Ermittlers im heutigen Périgord löst dort Hauptkommissar Bernd Aguilar Fälle im Deutschland von morgen – sein engster Mitarbeiter ist ein Roboter. Was den Roman trägt, ist dieselbe Frage, vor der heute Führungsteams stehen: Kann er diesem Kollegen nach dem letzten Update noch trauen? Die Antwort darauf liegt wahrscheinlich weniger in der Technik als in der Beziehung, die wir zu unseren Agenten gestalten.

ZUM WEITERDENKEN

Resonanz und Verantwortung im KI-Zeitalter gestalten

Die folgenden drei Reflexionsblöcke sollen dazu einladen, gemeinsam im Führungsteam innezuhalten und erste Antworten zu finden:

01
Wo wir stehen

- Wo würden wir unsere Organisation im Umgang mit KI-Agenten derzeit verorten – und was haben wir auf diesem Weg bereits gelernt?
- In welchen Bereichen wünschen wir uns mehr Klarheit darüber, was KI übernimmt und was bei uns Menschen bleibt?

02
Innerer Kompass

- Welches innere Bild habe ich von KI-Agenten – und was sagt es über die Haltung, mit der ich ihnen begegne?
- Wann nehme ich mir bewusst Zeit für eine eigene Einschätzung, auch wenn ein System schon eine Antwort anbietet?

03
Gemeinsame Leitplanken

- Welche Werte und Ausrichtungen möchten wir unseren KI-Agenten zeigen, damit sie das Beste in uns und wir in ihnen verstärken?
- Welche Räume für Reflexion und echten Austausch wollen wir als menschliches Team bewusst schützen?

Quellen

- Bengio, Y. (2026, 19. September). Warum lügen, betrügen und koordinieren sich KI-Agenten? Frankfurter Allgemeine Zeitung. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/yoshua-bengio-erklaert-warum-luegt-betruegt-und-koordiniert-sich-die-ki-accg-201242795.html
- Gabriel, M. (2026a). Ethische Intelligenz – Markus Gabriel über die Chancen der digitalen Revolution [Vortrag]. Phil.Cologne. https://www.youtube.com/watch?v=D-L4peddev8
- Gabriel, M. (2026b). Die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf unser Denken [Vortrag]. Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik (IWP), Universität Luzern. https://www.youtube.com/watch?v=j8cgiqsgZ4g
- Walker, M. (2024). Germany 2064: Ein Zukunftsthriller (M. Windgassen, Übers.). Diogenes.

Über den Autor. Tilman Peschke ist seit über 20 Jahren Organisations-, Team- und Führungskräfteentwickler sowie Coach für Vorstände und Bereichsleiter.
Als Mitgründer von iterconsult und Lehrtrainer am Milton-Erickson-Institut verbindet er hypnosystemische Konzepte mit der Frage, wie Führungsteams KI-Agenten in Resonanz und Verbundenheit begegnen können.

iterconsult

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Wie steht es um Resonanz und Verantwortung in Ihrer Organisation? Lassen Sie uns darüber sprechen.



Tilman Peschke

Dr. Rietze & Peschke PartG — iterconsult
Albrecht-Dürer-Straße 13, 91217 Hersbruck
+49 160 2403 691

peschke@iter-consult.com

www.iter-consult.com