

BGM Tagung 2026

KI als Teammitglied: Impulse aus Wissenschaft & Praxis



Dr. Anna-Lena Majkovic & Prof. Dr. Andrea Müller

IAP Studien-Reihe: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0

- | | |
|------|---|
| 2017 | 1. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 1)
Quantitative Umfrage mit 629 Fach- und Führungskräften |
| 2018 | 2. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 2)
Qualitative Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften |
| 2019 | 3. IAP Studie: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz
Qualitative Interviews mit 22 Personen |
| 2021 | 4. IAP Studie: Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten
Qualitative Interviews mit 32 Fach- und Führungskräften |
| 2021 | 5. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Monitoring-Studie)
Quantitative Umfrage mit 641 Fach- und Führungskräften |
| 2022 | 6. IAP Studie: Lernen in der Arbeitswelt 4.0
Quantitative Umfrage mit 174 Teilnehmenden (Teil 1) und Qualitative Interviews mit 12 Fach- und Führungskräften (Teil 2) |
| 2023 | 7. IAP Studie: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0
Quantitative Umfrage mit 484 Teilnehmenden (Teil 1) und qualitativen Fokusgruppen mit 25 Fach- und Führungskräften (Teil 2) |
| 2024 | 8. IAP Studie: Generative KI bei der Arbeit
Quantitative Umfrage mit 426 Fach- und Führungskräften |
| 2025 | 9. IAP Studie: Generative KI bei der Arbeit: Auswirkungen täglicher Nutzung
Qualitative Interviews mit 30 Fach- und Führungskräften |

Stichprobe: Fach- und Führungskräfte in der Schweiz

Qualitative Interviews

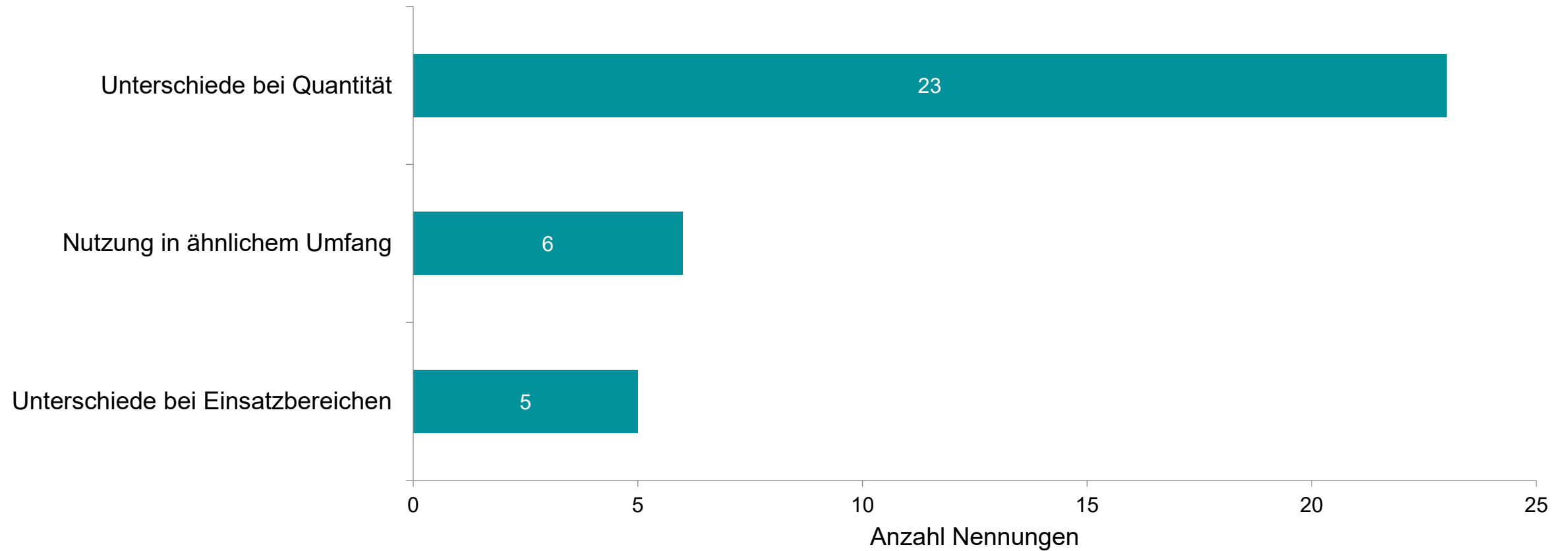
- Oktober bis Mitte Dezember 2025
- Dauer: 60 Minuten
- N = 30
- Fach- und Führungskräfte, die GenKI täglich für die Arbeit nutzen
- Durchschnittsalter: 44 Jahre
- 19 ♂ , 11 ♀
- 25 Personen haben mind. einen Fachhochschulabschluss
- 26 Personen aus KMU, 4 Personen aus Grossunternehmen
- 15 Personen haben Führungsaufgaben
- Breites Branchenspektrum

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI



GenKI wird im Team unterschiedlich intensiv genutzt

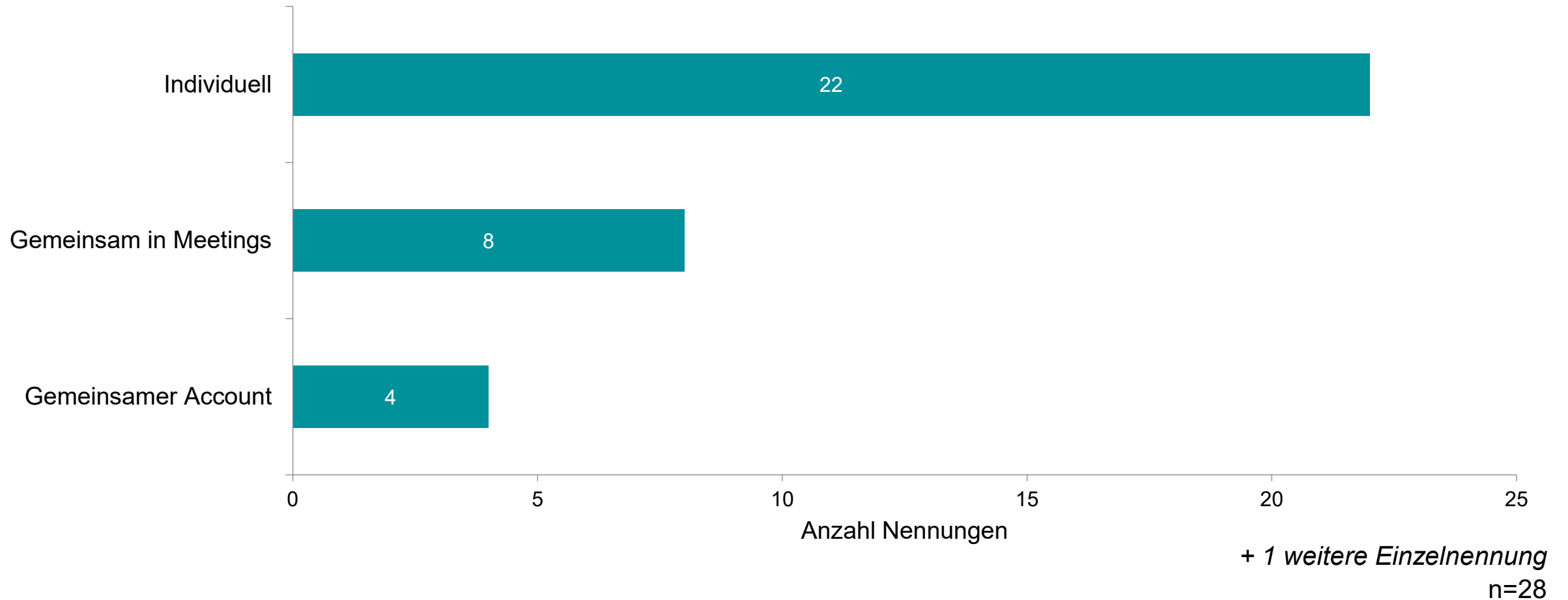
Unterschiede bei GenKI-Nutzung im Team*



n=29

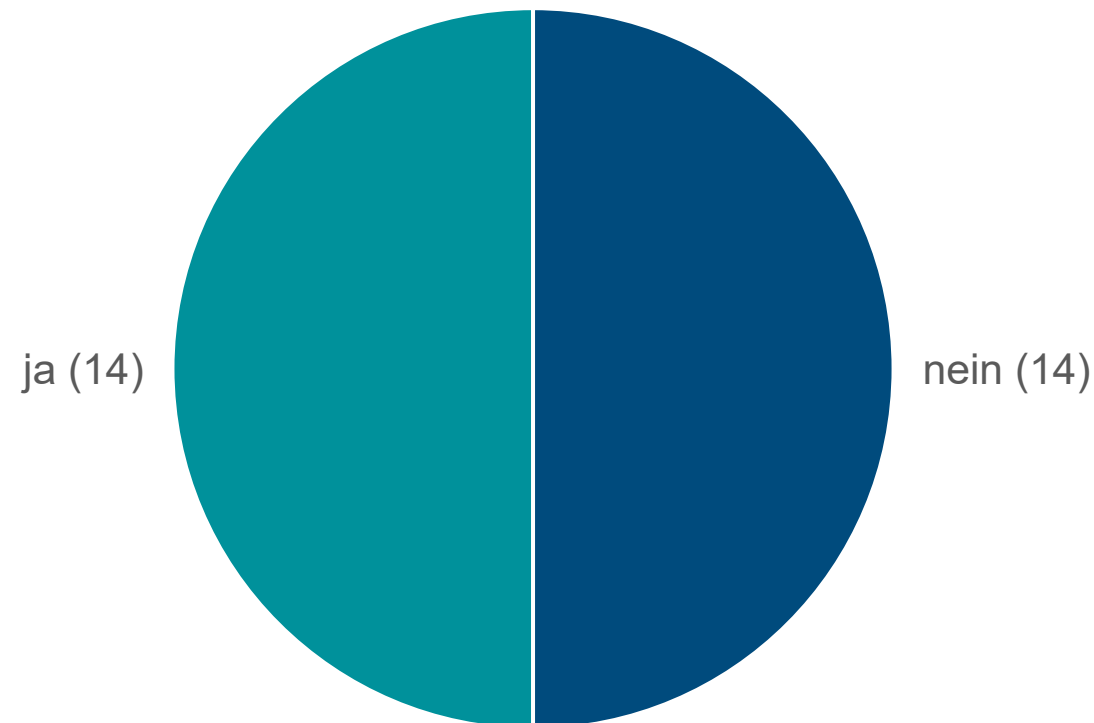
GenKI wird in Teams wenig gemeinsam genutzt

Individuelle oder gemeinsame Nutzung*



Uneinigkeit, ob GenKI Kommunikation & Zusammenarbeit im Team verändert

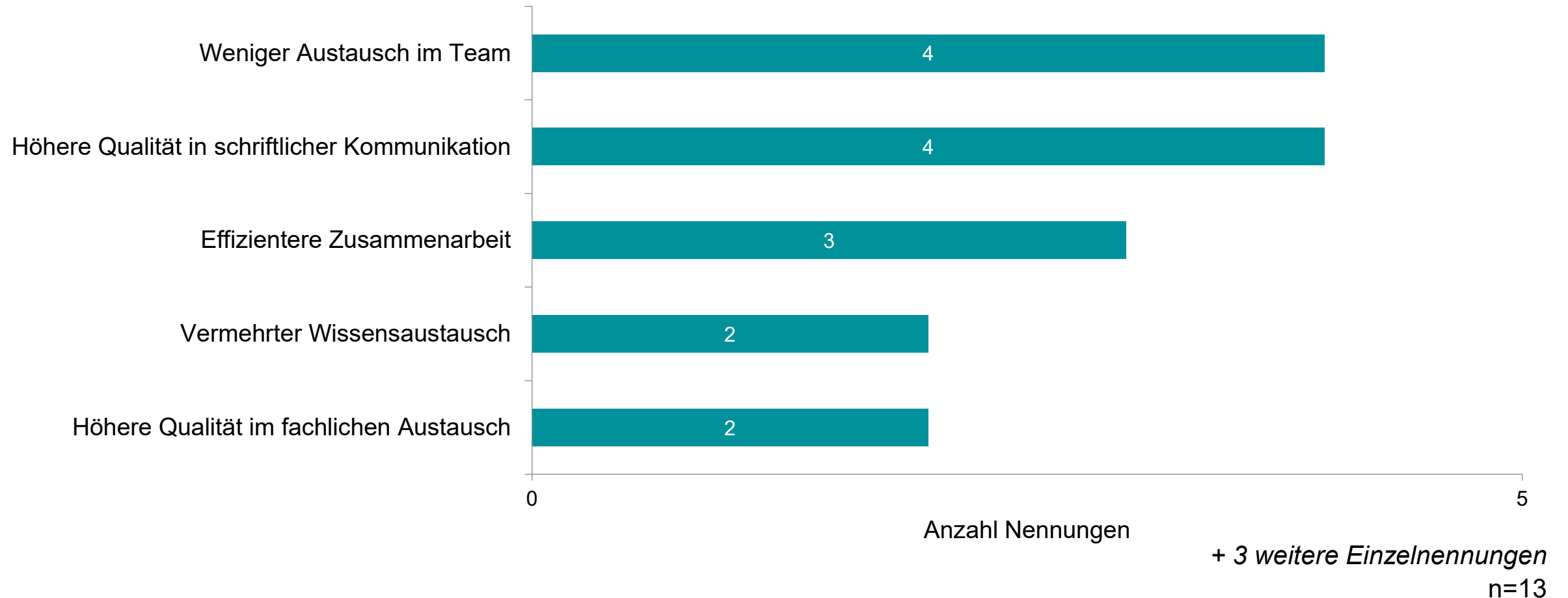
Veränderung Kommunikation & Zusammenarbeit im Team



n=28

GenKI wirkt auf den Austausch im Team

Art der Veränderung der Kommunikation & Zusammenarbeit im Team*

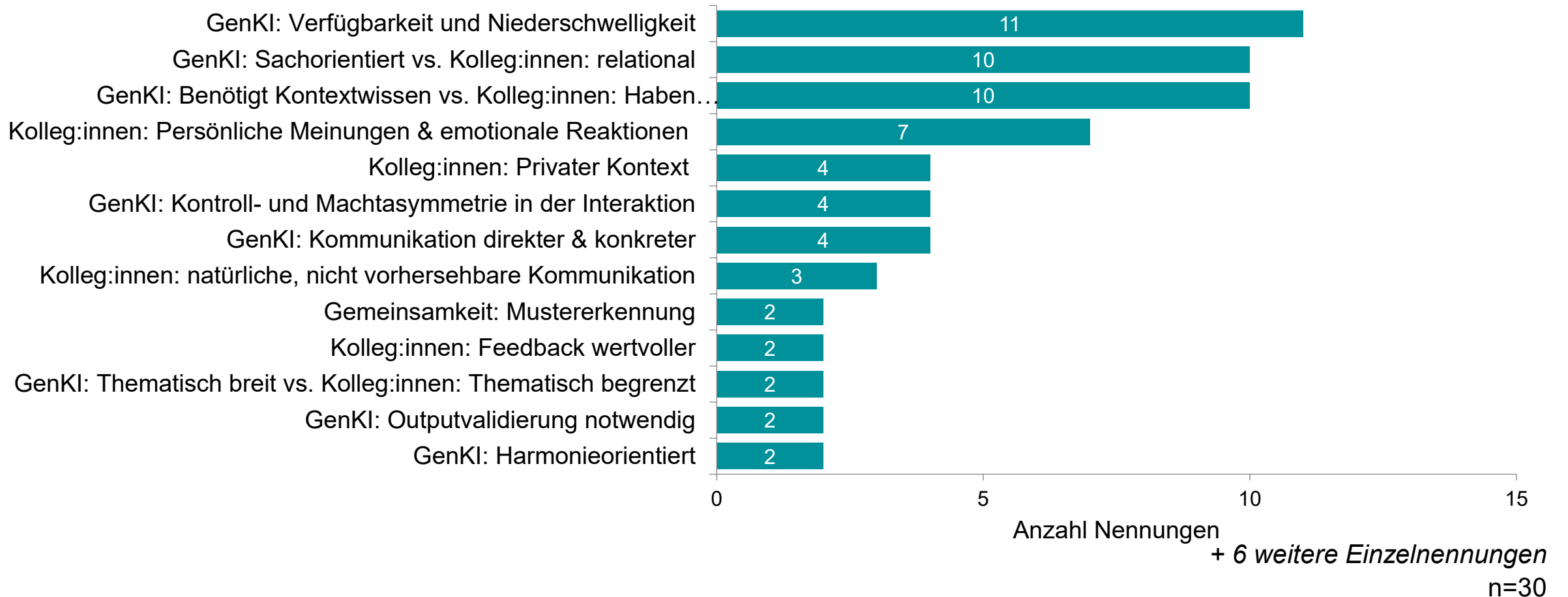


Ersetzt kollegialen Austausch

«Wenn ich mich jetzt für einen Workshop vorbereite und ich denke, ja, meine Kollegen haben gerade keine Zeit für kurz drüber schauen oder Ideenimpulse zu geben, dann nutze ich KI. Da könnte es schon sein, dass ich dann eher verzichte, meine Kollegen darauf anzusprechen.»

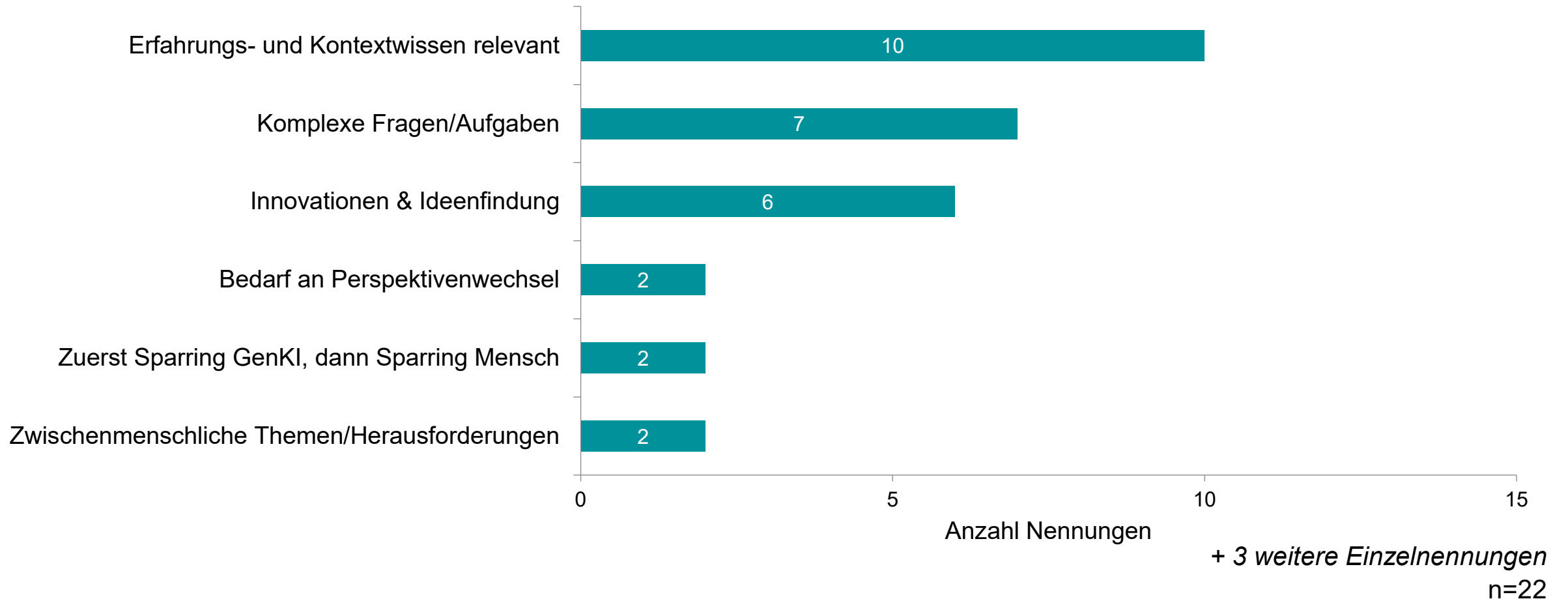
GenKI ist 24/7 verfügbar und kritisiert nicht

Unterschiede Interaktion GenKI vs. Kolleg:innen*



Erfahrung und Kontextwissen von Kolleg:innen wird geschätzt

Aufgaben, bei denen Austausch mit Kolleg:innen bevorzugt wird*



Menschliche Kreativität bleibt gefragt

«Aber es braucht auch mal noch einen Blick, einen absurden Gedanken, auf den die KI gar nicht kommen würde. (...) Das macht uns Menschen ja noch aus, oder?»

Wichtigste Erkenntnisse auf Teamebene

Nutzungsverhalten und Interaktion mit GenKI

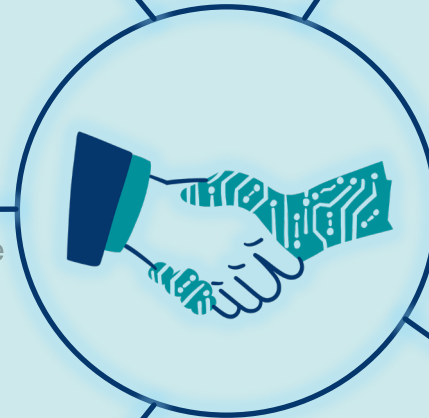
- Nutzung v.a. als Assistenz und Werkzeug; **Intensivnutzende auch als Sparrings-/Diskussionspartner**
- **Überwiegend individuelle Nutzung**, gemeinsame Nutzung selten
- **Hürden:** Datenschutz, Sicherheit, rechtliche Unsicherheiten, Halluzinationen sowie technische und organisationale Barrieren

Psychologische Auswirkungen auf Individuen

- **Vorwiegend Entlastung, aber auch Druck** durch steigende Erwartungen
- Stolz auf GenKI-Ergebnisse bei relevanter Eigenleistung
- **Vertrauen in eigene Fähigkeiten** stabil oder steigend

Veränderung beruflicher Aufgaben und Rolle

- Eher **schleichende Aufgabenausweitung** und „mehr vom Gleichen“ als radikale Veränderung von Rollen



Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

- Zusammenarbeit teils verändert, meist positiv (Effizienz, Qualität)
- **Austausch mit Kolleg:innen bevorzugt** bei komplexen, **kontextabhängigen und innovativen** Aufgaben
- **GenKI im Vgl. zu Austausch mit Kolleg:innen:** objektiv und niedrigschwellig, **aber fehlendes Kontextwissen und unkritisch**
- Nutzung entsteht **primär aus individueller Initiative** statt strategischer Steuerung

Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten

- **Wunsch nach komplementärer, reflektierter Zusammenarbeit**, wobei **Mensch steuernde Instanz bleibt**
- Weiterentwicklung v. a. durch selbstgesteuertes Lernen, Learning by Doing und **informellen Austausch**
- Produktiver Einsatz braucht Tool-Verfügbarkeit, Kompetenzaufbau, klare Rahmenbedingungen und Strategie
- **Chancen:** Qualitäts- und Effizienzgewinne, Wettbewerbsvorteile
- **Risiken:** (teilweise) Ersetzbarkeit, steigende Erwartungen und abgehängt werden durch rasante KI-Entwicklung

KI als Teammitglied (Human-AI Teaming): Handlungsimpulse

Wann sind Mensch und Technik ein Team?

Damit **Menschen gut gemeinsam mit einer KI** zusammenarbeiten...

- sollten Handlungen, Entscheidungen und Einsatzbereiche der KI möglichst **nachvollziehbar, transparent** und die KI somit **keine** «blackbox» sein.
- sollten Erwartungen an **Produktivität, Qualität im Team** geklärt werden.
- sollte ein **Erfahrungsaustausch aktiv** gefördert werden: Lessons learned dokumentieren.
- sollte die KI möglichst für die Unterstützung **kognitiver Aufgaben** (z. B. Informationsbeschaffung) und weniger für teambezogene Aspekte eingesetzt werden.
- muss die KI **nicht** zwingend empathisch und/oder emotional sein oder ein menschliches Aussehen haben (kein humanoider Roboter, eine «Siri» reicht aus).

World Café KI als Teammitglied



Wie arbeiten wir «gesund» mit KI im Team? – Ein World Café

*Illustration mit Hilfe von Gemini erstellt.

Infos zu den IAP Studien im Überblick



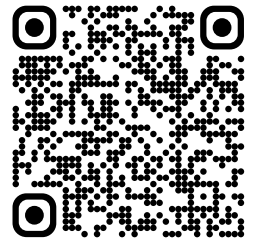
Factsheet & Studienbericht

Verfügbar auf Webseite
zhaw.ch/iap/studie

Infoletter IAP Studien

Jetzt registrieren und auf dem Laufenden bleiben
zhaw.ch/iap/studie

Alle Infos:



Kontakt



Dr. Anna-Lena Majkovic

Zürcher Hochschule

für Angewandte Wissenschaften

IAP

Institut für Angewandte

Psychologie

Strategie & Business Innovation

E-Mail: anna-lena.majkovic@zhaw.ch



Prof. Dr. Andrea Müller

Zürcher Hochschule

für Angewandte Wissenschaften

IAP

Institut für Angewandte

Psychologie

Human Resources und Personalpsychologie

E-Mail: andrea.mueller@zhaw.ch