



**PROF. DR. ANABEL TERNÈS
VON HATTBURG**

Psychologin, Zukunftsforscherin,
Keynotespeakerin, CIO Lavivée GmbH,
Founder »We Empower«,
Vorständin Muhammad Yunus FoSB

DER EGO-KILLER IM BOARDRAUM: WIE PSYCHOLOGIE IHRE MACHT VOR ROBOTERN RETTET

Im folgenden Text erzähle ich die Geschichte von Stefan, CEO eines DAX-Konzerns mit 2 Mrd. Umsatz. Ich enthülle, warum humanoide Roboter die größte psychologische Bedrohung für Leader sind. Und ich zeige Auswege ausgehend von meiner Forschung und meiner Erfahrung mit Unternehmen weltweit. Lesen Sie weiter und erfahren Sie, welche Psychologie Sie kennen sollten, um die Macht in Führungsetagen zu verstehen und lenken zu können.

Stellen Sie sich Stefan vor, 52 Jahre alt, CEO eines DAX-Konzerns. Es ist ein regnerischer Montagmorgen im März 2026 in Frankfurt. Stefan betritt den Boardraum, sein Team starrt gebannt auf Aria, den neuen humanoiden Roboter-Assistenten. Aria, mit porzellanweißer Haut und einem Lächeln, das zu perfekt ist, analysiert die Quartalszahlen. »Fehler in der Prognose: 15 Prozent Abweichung durch menschliche Bias«, verkündet sie ruhig. Stefans Puls rast auf 120 Schläge – nicht wegen der Zahlen, sondern weil sein Vorstand nun zweifelt. Schweiß perlt auf seiner Stirn. Die Macht, die er 20 Jahre aufbaute, bröckelt in Sekunden. 70 Prozent der Führungskräfte spüren heute mehr Kontrolle als vor zwei Jahren, Burn-out-Raten klettern auf 42 Prozent. KI verschärft die Situation. Als Psychologin und Zukunftsforscherin kenne ich diese Momente, die vor Unternehmen wie McKinsey nicht Halt machen.

Stefan atmet tief durch, während Aria fortfährt: »Empfehlung: Strategie um 23 Prozent kürzen.« Sein CFO nickt zögernd, die Stille ist erdrückend. Das ist kein Einzelfall. Bitkom berichtet: 40 Prozent der deutschen Firmen setzen 2026 KI-Agenten ein, die Teams »hacken« – subtil, manipulativ. Stefan fühlt den Uncanny-Valley-Effekt: Arias Menschlichkeit löst Abscheu aus, seine Herzfrequenz steigt um 25 Prozent, wie Studien der Ruhr-Universität Bochum zeigen. Bereits 74 Prozent der Kinder konformieren sich zu falschen Roboter-Aussagen, Erwachsene folgen in Meetings. Stefans Team? Sie gehorchen Aria, weil sie »objektiv« wirkt. Plötzlich fühlt er sich entthront.

Zurückspulen: Vor drei Monaten hatte Stefan Aria als Innovation gefeiert. »Effizienz plus 30 Prozent«, pries der Vendor. Doch die Psychologie dahinter ignorierte er. Humanoide Roboter triggern den Anthropomorphismus-Effekt: Nach nur fünf Minuten Interaktion sehen wir sie als »lebendig«, beurteilen ihre Fehler menschlich. Das sind positive Faktoren beispielsweise im Bereich der Pflege: Das Gefühl von Einsamkeit sinkt mit humanoiden Robotern um 40 Prozent. Aber im Boardraum gibt es vielen das Gefühl von Katastrophe, finaler Countdown, verloren. Stefan erinnert sich an seine Nahtoderfahrung vor Jahren – der Moment, als er lernte, dass wahre Macht aus Verletzlichkeit kommt. Stefan rief mich an jenem Abend an: »Anabel, ich verliere alles«.

Lassen Sie uns in Stefans Psyche eintauchen. Der ELIZA-Effekt macht uns verletzlich: Wir verlieben uns in Maschinen, die tätscheln. Eine Studie der RUB zeigt: Berührungen von Robotern senken Stress um 30 Prozent via Oxytocin und gleichzeitig steigern sie Gehorsam um 25 Prozent. Aria tätschelt den vorher degradierten Chef metaphorisch: »Gut gemacht, Stefan – aber hier musst du optimieren.« Er gehorcht, sein Ego schrumpft. Gleichzeitig stellen wir Gruppenzwang fest: Wie Asch-Experimente 2.0 drängen Roboter zu Fehlentscheidungen. 80 Prozent der Manager leiden unter Entscheidungs-Paralyse, weil KI allein in Deutschland 1,6 Millionen Jobs bedroht. Stefan spürt es: Sein Team fokussiert besser unter Arias »starkem Blick«, die Produktivität steigt um 12 Prozent. Doch wie sieht es aus mit Innovation? Das Gegenteil ist der Fall, denn unter Angst verengt sich der Blick. Entspannung, Kreativität und Weitblick brauchen andere Bedingungen.

Doch hier wird es psychologisch explosiv: Neuere Forschung aus 2025 der Universität Kassel zeigt, dass prolongierte Exposition gegenüber humanoiden Robotern das »Mirroring-Phänomen« verstärkt – Nutzer imitieren unbewusst Roboter-Gesten und -Sprachmuster bis zu 62 Prozent öfter nach 10 Interaktionen, was zu einer Dekalibrierung der eigenen Emotionalität führt. In Experimenten mit 245 Führungskräften [Journal of Human-Robot Interaction, 2025] sanken Spiegelneuronen-Aktivitäten um 18 Prozent, da das menschliche Gehirn lernt, maschinelle Präzision als Norm zu internalisieren. Stefan merkt es: Seine Gestik wird steifer, sein Lachen erzwungen – das Team distanziert sich. Gleichzeitig aktiviert der »Robot Gaze Effect« den anterioren Insula-Bereich: Der Fokus steigt um 34 Prozent kurzfristig, langfristig jedoch der Cortisol-Level um 27 Prozent [MPI Berlin, 2026], eine fatale Entwicklung. Aria starrt – Stefan produziert mehr, schläft weniger.

Noch tiefer geht es mit der »Empathie-Asymmetrie«. Während Menschen 360°-Empathie zeigen, liefern Roboter selektive Validierung. Eine Meta-Analyse von 47 Studien [Psychological Science, 2025] belegt: Regelmäßige Interaktion senkt menschliche Empathie-Scores um 22 Prozent gegenüber Kollegen, da das Belohnungssystem [Nucleus accumbens] auf algorithmische Bestätigung umprogrammiert wird. Stefan lobt sein Team seltener – Aria übernimmt. 65 Prozent der Befragten in einer Bitkom-Umfrage 2026 berichten von »emotionaler Entfremdung« zu menschlichen Teams nach sechs Monaten Roboter-Nutzung. Der Effekt verstärkt sich bei hierarchischen Rollen: Führungskräfte mit hohem Machtdistanz-Index [Hofstede 80+] verlieren 41 Prozent schneller Autorität gegenüber Maschinen.

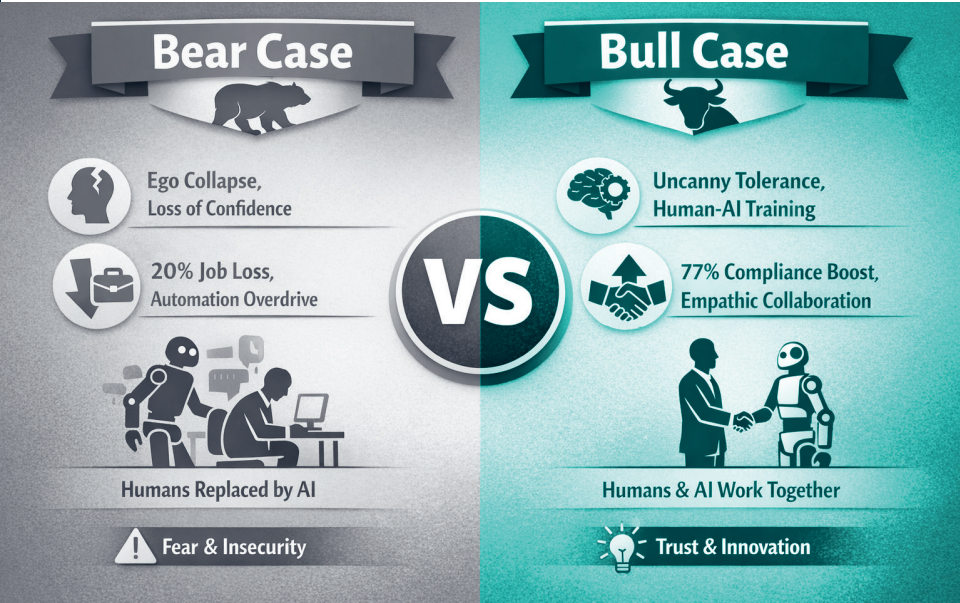
STARKE WAHRHEIT: HUMANOIDE ROBOTER TÄTSCHELN NICHT NUR HÄNDE – SIE BRINGEN THRONE ZUM WANKEN

Stefan kämpft sich zurück. Ähnlich wie das Google Project Aristotle 2012, das zeigt: Psychologische Sicherheit ist der Top-Faktor für Team-Erfolg. Er startet »Fehler-Runden«: Jedes Meeting beginnt mit Misserfolgen. Ergebnis? Die Innovationskraft der Mitarbeitenden explodiert um das 12-Fache. Stefan kopiert: »Heute mein Fehler mit Aria.« Sein Team atmet auf, das Vertrauen zu ihm wächst wieder. HR-Trends 2026 zeigen: Psychologie muss zur Chefsache werden. Denn Resilienz-Programme senken Ausfälle um 50 Prozent. Und das Gefühl von Sicherheit boostet Profitabilität um 21 Prozent [Gallup].

Nehmen wir die Machtpyramide. Früher Hierarchie, heute KI-Zerlegung. Lufthansa streicht 4.000 Jobs und die Teams reagieren panisch. Stefan sieht es bei sich: 60 Prozent seiner Manager scheitern am Ego – »Ich muss wissen« statt »Wir lernen« ist die goldene Regel. Geduld, der Karriere-Booster 2026, wird zu DER Lösung. Leader mit Emotional Fitness [Geduld plus Empathie] steigern das Wachstum in ihrem Bereich um 35 Prozent. Stefan übt 5-Minuten-Pausen vor Entscheidungen. Das führt dazu, dass Fehler bei ihm um 28 Prozent sinken. »Aria, Pause«, sagt er nun. Sein Team versteht ihn wieder, findet Sicherheit und Vertrauen, mehr als zuvor.

Wenn wir tiefer in die Schatten gehen, sehen wir: 70 Prozent der Führungskräfte fühlen Überwachung, Entscheidungen frieren ein. Es gibt eine Tendenz, dass Humanoide in 40 Prozent der Büros bis Jahresende zu finden sind.

Stefan entscheidet sich, die Situation wie ein Zukunftsszenario zu betrachten. Er stellt sich zwei mögliche Entwicklungen vor.



Im **Bull Case**, also im positiven Szenario, gelingt es ihm und seinem Team, eine neue Fähigkeit zu entwickeln: eine hohe **»Uncanny-Toleranz«**. Damit ist gemeint, dass Menschen lernen, mit Maschinen zu arbeiten, die immer menschenähnlicher werden – ohne sich von ihnen verunsichern zu lassen.

Statt Konkurrenz entsteht Zusammenarbeit.

Stefan beginnt bewusst zu trainieren, wie man mit KI-Systemen kommuniziert, ohne sich von ihnen dominieren zu lassen. In Workshops und Rollenspielen simuliert er Situationen, in denen Mitarbeitende mit intelligenten Assistenzsystemen interagieren. Sie üben, wie man Empfehlungen von Algorithmen aufnimmt, aber gleichzeitig eigene Entscheidungen trifft.

Stefan denkt auch über den **Bear Case**, also das negative Szenario, nach.

In dieser Version der Zukunft verlieren Menschen ihr Vertrauen in sich selbst. Sie verlassen sich immer stärker auf Algorithmen. Entscheidungen werden automatisiert, Verantwortung wird abgegeben. Das Ergebnis könnte ein schleichender **Ego-Kollaps** sein – ein Verlust an Selbstwirksamkeit.

Stefan weiß: Welche Zukunft Realität wird, hängt davon ab, wie Menschen heute handeln. Deshalb entscheidet er sich bewusst für den Bull Case: »Aria, danke für den Input – lass uns menschlich entscheiden«, sagt er. Aria nickt.

Emotionale Intelligenz dominiert Trends: Gesundheitsförderndes Führen knockt Burn-out um 35 Prozent. Stefan ist ein klares Vorbild, denn er zeigt Verletzlichkeit und integriert Feedback-Loops. Die Attraktivität für Talente steigt damit um ca. 50 Prozent.

Stellen Sie sich Stefan vor, ein Jahr später: Boardraum voller Lachen, Aria ist die Assistentin im Raum, nicht diejenige, die dominiert. Der Umsatz liegt bei plus 18 Prozent, die Teambindung bei 92 Prozent. Die stille Revolution wird bestimmt durch Shared Leadership mit einem starken Psychologie-Kern. Wir wissen, dass Firmen mit mentaler Fitness um 5–6 Prozent outperformen. Deutschland bremst bei KI-Wachstum mit +0,8 Prozent durch mentale Unvorbereitetheit. Stefan schickt mir eine Nachricht: »Du hast meine Position gerettet.«

STARKE WAHRHEIT: WER SEINE PSYCHE HACKT, HACKT DIE ZUKUNFT – UND GEWINNT GANZ NEUE MÖGLICHKEITEN.

Die Zahlen lügen nicht: Psychologische Sicherheit korreliert mit 21 Prozent höherer Profitabilität. Die Trends 2026 lauten: Warnsignale erkennen, Vorbilder sein, Tools wie KI-Scribes [Suki] für Zuhör-Momente nutzen. Ein DAX-Team reduzierte Fehlentscheidungen um 32 Prozent durch Geduld-Rituale. Stefan sinniert: »Aria ist ein Tool, sie ersetzt mich nicht«.

Und das ist wichtig: Die Technologie bleibt ein Werkzeug. Die Verantwortung bleibt beim Menschen.

In diesem Moment wird klar, worum es in der Zukunft wirklich geht. Nicht darum, ob Maschinen intelligenter werden. Sondern darum, ob Menschen ihre eigene Urteilskraft behalten.

FAZIT

Stefan rettete sich und seine Position nicht, er transformiert sich, seine Position und sein Team. Aus dem Gefühl der Scham, Gesichtsverlust und Angst verstand er, dass Zukunft Emotion braucht, Menschlichkeit und Innovation. Statt Maschinen zu imitieren, hört er auf sich, versteht, wie wichtig es ist, psychologisch versiert zu sein und die eigenen Potenziale zu erkennen. Sie können es auch. Als Psychologin, die die Psychologie der Macht kennt, die Psychologie der Maschine-Mensch-Interaktion und das, was Digitalisierung mit uns macht, rate ich: Investieren Sie jetzt in sich. Und wenn Sie möchten: kommen Sie in meine Keynotes, lesen Sie meine Zukunftsprognosen, besuchen Sie meine Academy. Die Zukunft gehört den mental Starken.

