

KI als Effiziententreiber oder Profitfalle?

DIETER ZIBERT



Kaum ein anderes Thema polarisiert derzeit so stark wie Künstliche Intelligenz (KI). Ob Planung, Reporting, Forecasts oder Ressourcenmanagement – KI wird vielerorts als Allheilmittel für die Herausforderungen moderner Projektlandschaften präsentiert. Die Versprechen klingen verlockend: automatische Zeitpläne, präzise Aufwandsschätzungen, intelligente Priorisierung.

Doch die Realität sieht häufig anderes aus. Organisationen investieren in KI-Lösungen, bevor sie die

Basis geschaffen haben, auf der diese Technologien überhaupt wirksam werden können. Daten sind fragmentiert, Prozesse uneinheitlich, Verantwortlichkeiten unklar. Die zentrale These dieses Artikels: Ohne Transparenz, integrierte Datenflüsse und eine klare Engpassorientierung verpufft der KI-Effekt – oder schlägt sogar ins Gegenteil um. KI kann nur so gut sein wie das System, in dem sie arbeitet. Wo Chaos herrscht, lernt sie Chaos. Wo keine Prioritäten gesetzt sind, optimiert sie das Falsche – und wo die Wirtschaftlichkeit fehlt, erzeugt sie lediglich teure Automatisierung.

Warum KI oft scheitert, bevor sie startet

In vielen Unternehmen wird KI im Projektmanagement eingeführt, ohne dass die strukturellen Grundlagen vorhanden sind. Das Ergebnis: enttäuschte Erwartungen, überladene Systeme und steigende Komplexität. Vier Kernprobleme treten immer wieder auf.

Tool-Silos: Systeme sprechen nicht miteinander

Projektmanagement-Software, Ressourcenplanung, Zeiterfassung, ERP, CRM – jede Abteilung nutzt ihr eigenes System. Was auf den ersten Blick nach Flexibilität aussieht, führt in Wirklichkeit zu Datensilos. Wenn KI nun „lernen“ soll, auf Basis dieser fragmentierten Daten zu planen oder zu priorisieren, stößt sie sofort an Grenzen. Sie sieht nur Ausschnitte, nie das Ganze. Eine Ressourcen-KI mag erkennen, dass Team A ausgelastet ist – aber sie weiß nichts von Team B, das auf Freigaben wartet.

Kernaussage: KI in isolierten Tools kann keine übergreifende Steuerung leisten. Sie bleibt lokal wirksam, aber strategisch blind.

Uneinheitliche KPIs: Wenn jeder anders misst

Was bedeutet „Projektfortschritt“? Ist es der Anteil erledigter Aufgaben, der verbrauchte Aufwand oder der wirtschaftliche Ertrag? In vielen Organisationen existieren für dieselben Begriffe unterschiedliche Definitionen. Das Problem: KI braucht eindeutige Metriken. Wenn ein System den Fortschritt nach Aufwand, ein anderes nach Meilensteinen bewertet, kann kein Algorithmus sinnvolle Muster erkennen.

Beispiel: Ein Projekt wird von einer Abteilung als „80 % fertig“ gemeldet, weil die Aufgabenliste weitgehend abgearbeitet ist. Die Controlling-Abteilung stuft es dagegen als „50 %“ ein, da die teuersten Arbeitspakete noch ausstehen. Für die KI ist das ein Widerspruch – für das Management ein Risiko.

Kernaussage: Ohne einheitliche KPIs lernt KI nichts Nützliches. Sie verstärkt nur bestehende Inkonsistenzen.

Fehlender Engpassfokus: KI optimiert am falschen Punkt

In der Theorie soll KI Engpässe erkennen und beheben. In der Praxis fehlt ihr jedoch häufig das Verständnis des Gesamtsystems. Sie maximiert lokale Effizienz – etwa die Auslastung einzelner Teams – und übersieht, dass diese gar nicht der limitierende Faktor sind. Wenn etwa Entwickler perfekt ausgelastet sind, aber die Freigabeprozesse im Management stocken, wird das System nicht schneller. Im Gegenteil: Die lokale Optimierung erzeugt Überlast an der falschen Stelle.

Kernaussage: Ohne Engpasslogik verschiebt KI nur Arbeit, statt Durchsatz zu erhöhen.

Mangelnde Transparenz: Garbage in, garbage out

KI ist datenhungrig – aber sie unterscheidet nicht zwischen nützlich und nutzlos. Wenn unvollständige, doppelte oder veraltete Daten eingespeist werden, entsteht kein Erkenntnisgewinn, sondern Datensalat. Berichte, die vorher ungenau waren, werden nun automatisiert falsch erstellt. Dashboards zeigen Zahnenpräzision, wo inhaltlich Unsicherheit herrscht.

Kernaussage: KI kann nicht korrigieren, was strukturell unklar ist. Sie automatisiert Fehler – nur schneller.

Der Verstärkungseffekt – Wenn KI Ineffizienz multipliziert

KI ist ein Verstärker. Sie macht das, was vorhanden ist – nur schneller, komplexer und scheinbar objektiver. Das kann ein enormer Hebel sein, wenn die Strukturen stimmen. Doch wenn sie es nicht tun, eskaliert die Ineffizienz.

1. Skalierte Fehlentscheidungen

In klassischen Projekten dauert es Wochen, bis eine Fehlentscheidung sichtbar wird. Mit KI können Fehlentscheidungen binnen Stunden auf das gesamte Portfolio übertragen werden. Ein fehlerhaftes Priorisierungsmodell oder eine falsche Datenquelle genügt – und hunderte Projekte werden auf Basis dieser verzerrten Logik neu geplant.

2. Der Trugschluss algorithmischer Objektivität

„Die KI hat entschieden“ klingt neutral – ist es aber nicht. Jeder Algorithmus ist nur so objektiv wie die Daten, auf denen er basiert, und die Annahmen, mit denen er trainiert wurde. In vielen Organisationen führt diese vermeintliche Neutralität zu einem gefährlichen Effekt: Menschen zweifeln Entscheidungen weniger an, wenn sie automatisiert getroffen werden. Die Reflexion fällt weg, der kritische Diskurs versiegt.

Kernaussage: KI ersetzt kein Denken. Sie reduziert die Skepsis – und damit oft die Qualität der Entscheidung.

3. Reporting Overload und Datenmüll

Ein weiteres Symptom: Das Reporting explodiert. Wo früher monatlich ein Statusbericht erstellt wurde, generiert die KI nun täglich oder stündlich neue Dashboards. Doch mehr Daten bedeuten nicht mehr Erkenntnis. Sie führen häufig zu Entscheidungsparalyse – niemand weiß mehr, welche Zahl die „wahre“ ist. Die Führung verliert Überblick statt ihn zu gewinnen.

Beispiel: Ein Projektleiter verbringt mehr Zeit damit, die unterschiedlichen KI-Berichte zu erklären, als das Projekt selbst zu steuern.

Kernaussage: KI ohne Governance produziert Datenmüll – und täuscht Präzision vor, wo Unsicherheit herrscht.

4. Steigende Komplexität ohne Produktivitätsgewinn

Ein Paradoxon moderner Digitalisierung: Der Automatisierungsgrad steigt, aber die Produktivität stagniert. Der Grund liegt im System selbst – nicht in der Technologie. Wenn Organisationen mehr Zeit in das Bedienen, Trainieren und Kontrollieren von KI-Systemen investieren, ohne dass sich der Output messbar verbessert, entsteht kein Fortschritt, sondern technologische Beschäftigungstherapie.

Schlussgedanke: KI spart keine Zeit, wenn sie in schlechte Strukturen eingebettet ist – sie beschleunigt nur das Falsche.

Was wirklich zählt – Voraussetzungen für wirksame KI

Damit KI im Projektmanagement ihr Potenzial entfalten kann, braucht sie ein stabiles Fundament. Vier Bedingungen sind entscheidend, bevor Automatisierung überhaupt Sinn ergibt.

1. Transparenz – Einheitliche Datenbasis und klare Verantwortlichkeiten

Bevor KI aus Daten lernen kann, müssen diese zugänglich, vollständig und konsistent sein. Das bedeutet:

- Einheitliche Datenquellen und -strukturen im gesamten Projektportfolio
- Klare Zuständigkeiten: Wer pflegt, wer prüft, wer verantwortet?
- Nachvollziehbare Datenherkunft (Data Lineage): Jede Kennzahl muss rückverfolgbar sein.

Transparenz ist nicht nur eine technische, sondern eine organisatorische Aufgabe. Erst wenn alle Beteiligten auf dieselbe Wahrheit blicken, kann KI diese sinnvoll interpretieren.

Kernaussage: Transparenz ist die Voraussetzung, nicht das Ergebnis von KI.

2. Engpassorientierung – Fokus auf das, was den Durchsatz limitiert

KI kann Prozesse beschleunigen, aber sie weiß nicht automatisch, welche davon wirklich entscheidend sind. Deshalb braucht es eine klare Engpasslogik: Welche Ressource, Entscheidung oder Schnittstelle begrenzt aktuell den Projektfortschritt oder den wirtschaftlichen Ertrag? Nur wenn diese Engpässe identifiziert sind, kann KI gezielt unterstützen – etwa durch Simulation, Szenarioanalyse oder Priorisierung.

Beispielhafte Einsatzfelder:

- Prognose, wann der Engpass wechselt (Predictive Bottleneck Analysis)
- Simulation alternativer Ressourcenzuweisungen

- Mustererkennung bei wiederkehrenden Verzögerungen

Kernaussage: KI ersetzt nicht das Denken in Engpässen – sie macht es messbar.

3. Konsistente KPIs – Gleiche Definitionen über Teams und Tools hinweg

Ohne gemeinsame Sprache kein gemeinsames Lernen. Wenn jede Abteilung „Fortschritt“, „Effizienz“ oder „Rentabilität“ anders misst, kann KI keine belastbaren Korrelationen erkennen. Ein wirksames Datenmodell definiert:

- Welche KPIs gelten für alle Projekte
- Wie sie berechnet werden
- In welchem Rhythmus sie aktualisiert werden

Praxisbeispiel: Ein einheitlicher KPI-Katalog (z. B. Aufwand, Durchsatz, ROI, Risikostatus) schafft die Grundlage, auf der KI-Analysen überhaupt vergleichbar werden.

Kernaussage: Nur wer einheitlich misst, kann sinnvoll automatisieren.

4. Systemintegration – Werkzeuge müssen miteinander reden

Der vielleicht wichtigste, aber am häufigsten übersehene Punkt: Integration vor Innovation. Ein Dutzend KI-Tools, die jeweils ihr eigenes Datensiloerzeugen, erhöhen die Komplexität, nicht den Nutzen. Sinnvolle KI-Unterstützung entsteht erst, wenn Systeme Daten austauschen – über APIs, gemeinsame Plattformen oder ein zentrales Projektportfolio-Management-System. Dadurch wird:

- Doppelarbeit reduziert
- Datenqualität verbessert
- Analysen kontextfähig

Nur dann kann KI Muster übergreifend erkennen – etwa, welche Ressourcenkonflikte über mehrere Projekte hinweg immer wieder auftreten oder welche Projekttypen den höchsten Return liefern.

Kernaussage: KI entfaltet Wert erst, wenn sie Teil eines vernetzten Systems ist – nicht dessen Ersatz.

Organisational Readiness – Von Datenqualität zu Entscheidungsqualität

Bevor KI Mehrwert schaffen kann, müssen Organisationen die Voraussetzungen für verlässliche Entscheidungen schaffen. „Organisational Readiness for AI“ bedeutet: Strukturen, Daten und Verantwortlichkeiten sind so aufgestellt, dass KI nicht nur effizient, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll wirken kann.

Governance-Mechanismen für Transparenz und KPI-Konsistenz Drei Prinzipien bilden das Fundament:

1. Data Governance etablieren:

Ein unternehmensweiter Datenverantwortlicher (z. B. Data Steward oder PMO-Controller) definiert, welche Daten für Projekte relevant sind, wo sie entstehen und wie sie geprüft werden. Ein verbindliches „Single Source of Truth“-Konzept sorgt dafür, dass alle Systeme auf dieselbe Datenbasis zugreifen. Datenqualität wird regelmäßig auditiert – ähnlich wie bei finanziellen Kennzahlen.

2. KPI-Governance und Glossar:

Einheitliche Definitionen zentraler Kennzahlen (z. B. Fortschritt, ROI, Ressourcenauslastung) werden in einem KPI-Glossar dokumentiert. Dieses Glossar ist Teil der Projektmanagement-Governance und wird durch das PMO oder Controlling gepflegt. Ein Change-Control-Prozess stellt sicher, dass KPI-Definitionen nur mit klarer Begründung geändert werden.

3. Transparenz durch Rollen und Routinen:

Jede Kennzahl hat einen Verantwortlichen (Data Owner), der ihre Aktualität und Korrektheit sicherstellt. Regelmäßige „Data Quality Reviews“ in Portfolio-Meetings sichern die Vergleichbarkeit von Projekten. Abweichungen werden systematisch erfasst, dokumentiert und in Lessons Learned überführt.

Kernaussage: Governance schafft Vertrauen in Daten – und Vertrauen ist die Voraussetzung, damit KI als Entscheidungshilfe akzeptiert wird.

Reifegradmodell für KI-gestütztes Projektmanagement

Ein Reifegradmodell hilft Organisationen, den eigenen Stand realistisch einzuschätzen und gezielt weiterzu entwickeln. Ein einfaches Fünf-Stufen-Modell kann Orientierung bieten: siehe Tabelle unten.

Kernaussage: Reifegradmodelle schaffen Orientierung, ohne Perfektion zu verlangen. Entscheidend ist

der Weg von Datenqualität zu Entscheidungsqualität – erst dann wird KI zum strategischen Steuerungsinstrument.

Fazit – KI braucht Struktur, keine Hoffnung

KI im Projektmanagement ist weder Heilsbringer noch Gefahr – sie ist ein Spiegel der Organisation. Wo Transparenz, Datenqualität und klare Steuerungslogik herrschen, wird sie zum Effizienzbooster. Wo Chaos, Silos und unklare Ziele dominieren, wird sie zur Profitfalle. KI kann Planung beschleunigen, Risiken früher erkennen und Szenarien simulieren – aber nur dann, wenn sie auf belastbaren Daten und klaren Prioritäten aufbaut. Die wichtigste Regel lautet daher: „*Artificial Intelligence amplifies organizational intelligence – or dysfunction.*“ Wer Effizienz will, muss zuerst Ordnung schaffen – dann automatisieren. KI ist kein Ersatz für gutes Projektmanagement, sondern dessen Verstärker. Oder, in ökonomischen Begriffen: Sie steigert den Durchsatz eines Systems – oder seine Verschwendungen. Wer sich tiefergehend mit dem Thema beschäftigen möchte, findet im Buch „Profitmaschine Projektmanagement“ zahlreiche praxisnahe Tipps, Modelle und sofort umsetzbare Methoden zu Transparenz, Datenintegration, KPI-Strukturen und Engpasssteuerung – den entscheidenden Voraussetzungen, damit KI im Projektmanagement tatsächlich Effizienz und Wirtschaftlichkeit steigert.



Dieter Zibert ist erfahrener Projektmanagement-Experte, Buchautor und Unternehmensberater. Mit seiner langjährigen Praxis unterstützt er Unternehmen dabei, Projekte effizienter zu planen, zu steuern und profitabler umzusetzen. Insbesondere hilft er dabei, professionelles Projektmanagement im Kontext eines funktionierenden Multiprojektmanagements effizient und auch gewinnbringend umzusetzen. Mehr unter: <https://projektmanagementbuch.de>

Stufe	Bezeichnung	Charakteristik
1. Fragmentiert	Daten liegen in Silos, es gibt keine gemeinsamen KPIs	KI-Projekte scheitern an fehlender Basis.
2. Standardisiert	Erste einheitliche KPIs, zentrale Datensammlung beginnt.	Transparenz entsteht, aber noch keine Automatisierung.
3. Integriert	Systeme sind verbunden, Governance-Rollen etabliert.	Datenqualität wird aktiv gemanagt.
4. Analytisch	Mustererkennung und Simulationen unterstützen Entscheidungen.	KI wird gezielt zur Engpass- und Risikoanalyse eingesetzt.
5. Prädiktiv & adaptiv	KI steuert Projekte dynamisch mit klaren Wirtschaftlichkeitszielen.	Organisation nutzt Daten strategisch – von Prognose zu Wertschöpfung.