

Wenn die mit KI gewonnene Zeit nur dazu dient, heiße Luft zu produzieren

Frédéric Le Pennec · 4. Februar 2026



KI spart Zeit, aber dieser Gewinn kann nur ineffiziente Praktiken beschleunigen, wenn sich nichts an der Arbeitsqualität ändert. Für die Business Managers besteht die Herausforderung nicht darin, mehr zu produzieren, sondern das zu verbessern, was wirklich Wert schafft.

KI ermöglicht es bereits, schneller Zusammenfassungen, E-Mails, Protokolle oder Vorschläge zu erstellen. Aber wenn die gewonnene Zeit lediglich dazu genutzt wird, die gleichen Aktionen zu multiplizieren, ohne deren Qualität zu verbessern, kann der Produktivitätsgewinn vor allem schlechte Gewohnheiten beschleunigen.

DER AUSGANGSPUNKT

KI ist ein Beschleuniger. Bevor man den gewonnenen Zeitgewinn misst, muss man also wissen, was sie beschleunigt: Volumen, Wert... oder einfach nur mehr Lärm.

Zeiteinsparung sagt nichts darüber aus, was man damit macht

Die Versprechen rund um künstliche Intelligenz beginnen fast immer auf die gleiche Weise: automatisierte repetitive Aufgaben, Reduzierung der Vorbereitungszeit und Freisetzung von mehreren Stunden pro Woche. Diese Gewinne sind bei vielen Anwendungen real.

Ein Business Manager kann in wenigen Minuten eine Konto-Zusammenfassung erhalten, das Gerüst einer E-Mail vorbereiten, ein Meeting zusammenfassen oder einen Geschäftsvorschlag formatieren. Was vierzig Minuten dauerte, erfordert manchmal nur noch zehn.

Aber die frei gewordenen dreißig Minuten verschwinden nicht. Sie werden wiederverwendet. In vielen Organisationen dienen sie hauptsächlich dazu, drei zusätzliche E-Mails zu schreiben, mehr Profile zu analysieren oder mehr Vorschläge zu versenden. Der Gewinn wird sofort in Volumen umgewandelt.

Diese Wahl erscheint logisch, weil Volumen leicht zu zählen ist. Man sieht die Anzahl der gesendeten Nachrichten, der untersuchten Konten und der erstellten Dokumente. Es ist viel schwieriger zu messen, ob das Targeting sich verbessert hat, ob das Meeting mehr Vertrauen geschaffen hat oder ob der Vorschlag besser auf das tatsächliche Bedürfnis eingeht.

Eine „bessere Maschine“ kann ein „menschliches Mittelmaß“ verschleiern

KI verbessert oft den sichtbaren Teil der Arbeit. Das Protokoll ist klarer, die E-Mail flüssiger, der Vorschlag besser strukturiert. Das Ergebnis erscheint professioneller und vermittelt den Eindruck, dass der gesamte Prozess fortgeschritten ist.

Dennoch korrigiert eine tadellose Zusammenfassung kein schlecht geführtes Meeting. Eine gut geschriebene E-Mail gleicht kein schlechtes Targeting aus. Ein eleganter Vorschlag wird nicht relevant, wenn das Kundenbedürfnis nur oberflächlich ermittelt wurde.

Nehmen wir ein Akquisitionsgespräch, bei dem der Business Manager viel über sein Unternehmen gesprochen hat, aber wenig über die Prioritäten des potenziellen Kunden erfahren hat. Die KI kann eine hervorragende Zusammenfassung dieses Austauschs erstellen. Sie wird jedoch keine Informationen bereitstellen, die nie angefragt wurden. Das Dokument wird besser sein; das Wissen über den Kunden bleibt schwach.

Die Gefahr tritt auf, wenn die Qualität der Endproduktion mit der Qualität der vorausgegangenen Arbeit verwechselt wird. Weil das Endprodukt besser aussieht, nimmt man an, dass die Herangehensweise es auch ist.

DER SCHEINFORTSCHRITT

Von einem mittelmäßigen von einem Menschen erstellten Dokument zu einem guten durch KI erstellten Dokument zu wechseln, ist ein Fortschritt. Aber dieser Fortschritt sagt nichts über die Qualität des Targetings, der Argumentation, der Beziehung oder der Entscheidung aus, die dahinter stehen.

Das Mehr von einer ineffektiven Handlung multipliziert auch deren Auswirkungen

Die Erhöhung des Volumens kann Ergebnisse hervorbringen. Das Versenden von doppelt so vielen Nachrichten führt hin und wieder zu mehr Antworten. Aber diese Logik vervielfacht auch die Folgen einer schlecht konzipierten Aktion.

Ein unzureichend gezielter Prospektionsprozess erzeugt mehr Ablehnungen, mehr Müdigkeit und Verschlechterung des Rufs bei den kontaktierten Konten. Ein mittlerer Vorschlag, der schneller versendet wird, erzeugt Rückfragen, fordert die Teams und gibt dem Kunden mehr Gründe, nur die Preise zu vergleichen.

Stellen Sie sich vor, ein Business Manager widmet normalerweise zwei Stunden der Vorbereitung auf zehn Kontaktanläufe, von denen nur drei wirklich relevant sind. Mit Hilfe von KI kann er nun dreißig vorbereiten. Wenn sich die Targeting-Methode nicht ändert, schafft er keine zusätzlichen zwanzig nützlichen Kontakte: Er industrialisiert vor allem die Ungenauigkeit.

Effizienz bedeutet also nicht, das Maximum mit minimalem Zeitaufwand zu produzieren. Es bedeutet, mehr nützliche Ergebnisse mit den verfügbaren Ressourcen zu erzielen. Die Anzahl der Aktionen hat nur dann einen Wert, wenn sie die Wahrscheinlichkeit erhöht, das erwartete Ergebnis zu erreichen.

Die Aktivitäten, die menschlich bleiben, erfordern weiterhin Arbeit

Einige Dimensionen des Berufs können unterstützt werden, sie können aber nicht delegiert werden, ohne an Wert zu verlieren. Zu verstehen, was ein potenzieller Kunde nicht klar formuliert, eine Anfrage mit seinen tatsächlichen Zwängen zu vergleichen, Vertrauen aufzubauen oder zu entscheiden, eine Gelegenheit nicht weiterzuverfolgen, bleiben Urteilsakte.

KI kann Fragen für ein Qualifikationsgespräch vorbereiten. Der Business Manager muss jedoch die Antworten hören, einen Widerspruch erkennen und entscheiden, seine Strategie zu ändern, um ein Thema zu vertiefen. Sie kann einen wahrscheinlichen Einspruch vorschlagen; er muss erkennen, ob der Kunde inhaltlich zögert oder einfach nur verhandeln möchte.

Diese Fähigkeiten verbessern sich nicht automatisch, weil ein Tool Zeit um sie herum spart. Wenn die Vorbereitung zehn Minuten weniger dauert, das Meeting aber genau gleich durchgeführt wird, bleibt die menschliche Leistung unverändert.

DIE WIRKLICH GEWONNENE ZEIT

Der gewonnene Zeitgewinn schafft nur dann Wert, wenn er für eine Aktivität nutzbar gemacht wird, die ihn schafft: besser vorbereiten, besser zuhören, besser analysieren, lernen, trainieren oder entscheiden.

Der organisatorische Reflex bleibt oft: mehr produzieren

Sobald ein Tool die Produktivität verbessert, ist die Organisation versucht, ihre Erwartungen zu erhöhen. Wenn ein Protokoll weniger Zeit erfordert, können mehr Meetings dokumentiert werden. Wenn die Akquisition von potenziellen Kunden beschleunigt wird, können mehr Konten angereichert werden. Wenn E-Mails schnell generiert werden, kann man mehr Personen kontaktieren.

Dieser Mechanismus ist nicht absurd. Ein Teil der Gewinne sollte das Wachstum unterstützen können. Aber wenn jede eingesparte Minute sofort zu einer neuen erwarteten Produktionseinheit wird, befreit KI nichts. Sie erhöht einfach die Taktfrequenz.

Der Business Manager kann dann das paradoxe Gefühl haben, über leistungsfähigere Tools zu verfügen, während er mehr gefordert wird. Er produziert mehr, erhält mehr Informationen, verwaltet mehr Nachfassaktionen und muss ein wachsendes Volumen an generierten Inhalten kontrollieren. Die gewonnene Zeit am Anfang erscheint in Form von Last am Ende.

Zum Beispiel bedeutet das Verdoppeln der Anzahl der versendeten Angebote auch mehr Nachverfolgung, Kundenanfragen, Versionen zum Korrigieren und Entscheidungen zu treffen. Die Automatisierung eines Schritts reduziert nicht unbedingt die Kosten des gesamten Prozesses.

Zuerst identifizieren, was wirklich verbessert werden muss

Bevor man eine neue Nutzung der KI einführt, muss man das Problem benennen, das man lösen möchte. Ist es die Schreibzeit? Die Qualität des Targetings? Die Relevanz der gestellten Fragen? Die Umwandlungsrate der Vorschläge? Die Fähigkeit der Business Manager, aus ihren Meetings zu lernen?

Die Unterscheidung ist wichtig. Wenn die Vorschläge zu lange dauern, um erstellt zu werden, kann die KI direkt helfen. Wenn sie wenig umsetzen, weil sie schlecht auf den Bedarf reagieren, wird die Reduzierung der Schreibzeit nicht ausreichen. Zuerst muss die Qualifikation und der Aufbau der Antwort verbessert werden.

Ein Produktivitätsindikator misst das, was eingespart wurde: Minuten pro Protokoll, Vorbereitungszeit oder produzierte Dokumentanzahl. Ein Effizienzindikator misst das, was sich verbessert hat: Qualität der erzielten Termine, Fortschrittsrate zum nächsten Schritt, vom Kunden wahrgenommene Relevanz oder Reduzierung von Korrekturen.

Die richtige Frage

Bevor man fragt, wie viel Zeit KI spart, sollte man fragen, welches Ergebnis sich verbessern sollte. Ohne Berufsziel wird der Zeitgewinn leicht zu einem Ziel an sich.

Besser werden setzt einen Ansatz voraus, nicht nur ein Tool

Die Verbesserung einer Praxis beginnt mit ihrer Beobachtung. Es muss identifiziert werden, was nicht funktioniert, verstanden werden warum und eine genaue Änderung definiert werden. KI kann helfen, die Situationen zu analysieren, Szenarien vorzuschlagen oder ein Training vorzubereiten. Sie ersetzt weder die Diagnose noch die Entscheidung zu ändern.

Nehmen wir einen Business Manager, dessen Meetings selten zu einem klaren nächsten Schritt führen. Das Ziel ist nicht, seine Meetings doppelt so schnell vorzubereiten. Er kann zunächst mehrere Protokolle analysieren, feststellen, dass die Entscheidungen unklar bleiben, eine Möglichkeit der Schlussfolgerung erarbeiten, diese vier Wochen lang testen und dann die Ergebnisse vergleichen.

In dieser Sequenz kann KI die Analyse beschleunigen, die Rolle eines Interessenten bei einer Simulation übernehmen und helfen, eine Formulierung vorzubereiten. Der Fortschritt kommt jedoch aus der Umsetzung, dem Feedback und dem Vergleich mit der vorherigen Situation.

Besser zu werden erfordert also vier Bewegungen: Wählen, was man verbessern möchte, die notwendige Kompetenz entwickeln, im realen Arbeitsumfeld experimentieren und die Abweichung zur vorherigen Situation messen. Ohne diese Schleife produziert das Tool schneller, ohne die Praxis zu verbessern.

Bewusst die gewonnene Zeit reinvestieren

Ein Team, das zwei Stunden pro Woche bei seinen Synthesaufgaben spart, kann sich beispielsweise entscheiden, in eine Stunde mehr Verkaufsaktionen und in die andere Stunde eine Targeting-Überprüfung, eine Termin-Simulation oder die Analyse eines verlorenen Vorschlags zu investieren. Der Gewinn verschwindet nicht im Kalender: Er unterstützt eine klare Absicht.

Diese Entscheidung liegt im Bereich des Managements. Wenn die Ziele nur die Anzahl der Aktionen wertschätzen, werden die Teams logischerweise die KI nutzen, um mehr zu produzieren. Wenn der Manager auch eine Verbesserung der Qualität erwartet und die Beweise dafür beobachtet, kann der Zeitgewinn zu einem Hebel für Fortschritte werden.

DIE MANAGEMENTFRAGE

Wenn KI eine Stunde freisetzt, muss die Organisation entscheiden, was sie mit dieser Stunde erwerben möchte: mehr Aktivität, bessere Qualität, neue Kompetenz oder eine solidere Entscheidung.

KI beschleunigt das, was die Organisation als wertvoll erachtet

Künstliche Intelligenz kann die Vorbereitung, Analyse und das Lernen verbessern, aber sie verstärkt auch die bestehenden Prioritäten.

In einer von Volumen gesteuerten Organisation wird sie vor allem mehr Versand und Produktion ermöglichen. In einer Organisation, die auf Wert achtet, wird sie Zeit freisetzen, um besser zu zielgruppenorientieren, besser zu qualifizieren und besser zu entscheiden.

KI spart Zeit. Es bleibt zu wählen, ob diese Zeit das Bestehende industrialisiert oder das verbessert, was unzureichend blieb. Ein Beschleuniger wählt niemals die Richtung: Diese Verantwortung bleibt menschlich und managerial.