

# Sie bezahlen für Leistung. Wo geht sie in Ihrer Organisation verloren?

Ein wirtschaftlicher Einstieg in die Frage, wie Menschen, Entscheidungen und Arbeit besser zusammenwirken können.

## DIE KERNTHESE

Nicht jede fehlende Leistung entsteht durch fehlende Mitarbeiter. Ein Teil entsteht, weil vorhandene Fähigkeiten durch unklare Verantwortung, Entscheidungstau und unnötige Arbeit nicht wirksam werden.

## Vier Situationen, die Sie wahrscheinlich kennen

### Entscheidungen bleiben oben hängen

Wesentliche Vorgänge landen trotz Führungsteam immer wieder auf Ihrem Schreibtisch. Entscheidungen warten, bis Sie verfügbar sind.

### Schlüsselpersonen sind unersetzlich

Wenn eine einzige erfahrene Person ausfällt, werden Kunden, Abläufe oder technische Entscheidungen zum Risiko.

### Wachstum erzeugt überproportionale Reibung

Mehr Aufträge bedeuten mehr Abstimmung, Nacharbeit und Priorisierungskonflikte statt entsprechend mehr Wertschöpfung.

### KI automatisiert, aber entlastet nicht

Routinearbeit wird schneller. Prüfung, Ausnahmen und Verantwortung bleiben bei denselben überlasteten Menschen.

## Was Welles & Welles konkret tut

Wir untersuchen einen wirtschaftlich relevanten Verantwortungs- oder Arbeitsbereich: **Welche organisatorische Ursache bindet Leistung? Was würde eine andere Arbeits- und Entscheidungsarchitektur verändern? Und woran wäre das Ergebnis messbar?**

### EIN KLARER ERSTER AUFTRAG

**Leistungsfähigkeits-Check – ca. zwei Wochen.** Ein abgegrenzter Fall, belegte Engpässe, zwei bis drei Gestaltungsalternativen und eine konkrete Managementvorlage. Keine Vollanalyse, keine unverbindliche Ideenwerkstatt.

Mehr wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch bessere Organisation – nicht durch dauerhaft höheren Arbeitsdruck.

# Nicht jede Reibung ist sichtbar. Ihre Folgen können es sein.

Ein Auftrag wird geändert. Der Vertrieb sagt zu. Die Planung prüft die Kapazität, die Fertigung wird umgestellt, eine Führungskraft entscheidet einen Zielkonflikt. Das kann notwendiger Kundenservice sein – oder vermeidbare Koordination. Entscheidend ist die **wirtschaftliche Ursache**, nicht die bloße Zahl der Gespräche.

## Die Wirkungskette, die wir prüfen

| Organisatorischer Befund         | Beobachtbare Folge            | Mögliche wirtschaftliche Wirkung |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Unklare Zusagerechte             | Rückfragen, Umplanung         | Zusatzkosten, Wartezeiten        |
| Gebündelte Entscheidungsbefugnis | Eskalationen an die Leitung   | Gebundene Führungszeit           |
| Wissen bei Einzelpersonen        | Abhängigkeit, Wiederholung    | Ausfall- und Nachfolgerisiken    |
| Zusatzaufgaben ohne Entfall      | Mehr Koordination und Prüfung | Kapazitätsengpass, Nacharbeit    |

## Ein kleines Rechenbeispiel – bewusst konstruiert

Ein Industriebetrieb verzeichnet in einem Monat **48 vermeidbar erscheinende Rückfragen** von jeweils 20 Minuten, **20 zusätzliche Umplanungen** von jeweils 45 Minuten sowie **sechs kostenpflichtige Eilmaßnahmen** zu je 600 Euro. Die Ursachen sind noch nicht geprüft.

|                 |                                       |
|-----------------|---------------------------------------|
| 48 × 20 Minuten | 16 Stunden gebundene Arbeitszeit      |
| 20 × 45 Minuten | 15 Stunden zusätzliche Planungsarbeit |
| 6 × 600 Euro    | 3.600 Euro direkte Eilkosten/Monat    |

Das ergibt **31 Stunden koordinativen Zusatzaufwand** und **3.600 Euro direkte Eilkosten**. Die Stunden sind aber keine automatische Einsparung; eine Rückfrage kann eine teure Fehlentscheidung verhindern. Ebenso ist nicht jede Eilmaßnahme verzichtbar.

### DER ENTSCHEIDENDE UNTERSCHIED

Wir rechnen nicht jede Stunde in einen fiktiven EBIT-Beitrag um. Wir unterscheiden **tatsächlich vermeidbare Kosten**, **potenziell freie Kapazität** und **neue organisatorische Fähigkeiten**. Erst die reale Nutzung der Entlastung erzeugt gegebenenfalls einen messbaren Ergebnisbeitrag.

## Die Frage für Ihre Geschäftsführung

Welche Arbeit und welche Entscheidung würden Sie heute anders organisieren, wenn Sie die wirtschaftlichen Folgen jeder Schnittstelle kennen würden?

# Fall 1. Alle können entscheiden. Aber am Ende entscheidet einer.

Ein mittelständischer Maschinenbauer hat qualifizierte Bereichsleiter. Trotzdem landen Preiszugeständnisse, Terminverschiebungen, Investitionsdetails und Kundenkonflikte regelmäßig beim Geschäftsführer. Er arbeitet viel, entscheidet schnell und ist stolz darauf, dass er den Betrieb kennt. Der Kalender wird voller – und wichtige Zukunftsfragen bleiben liegen.

## Was hier tatsächlich zu untersuchen wäre

Liegt der Engpass an fehlender Erfahrung der Bereichsleiter? An unklaren Entscheidungsgrenzen? An widersprüchlichen Ergebniszielen? Oder daran, dass einzelne Entscheidungen bewusst zu Recht bei der Geschäftsführung liegen? Ohne diese Unterscheidung wäre ein Ruf nach „mehr Delegation“ lediglich ein Appell.

### DREI KONKRETE FRAGEN

**Welche Entscheidungen** kehren wiederholt zurück? **Welche Informationen und Rechte** fehlen vor Ort? **Welche Verpflichtungen** entstehen, wenn die Entscheidung tatsächlich delegiert wird?

## Wie ein besserer Entwurf aussehen könnte

Ein Teil der Vorgänge bekommt nachvollziehbare Preis-, Risiko- oder Priorisierungsgrenzen. Geeignete Führungskräfte üben reale Entscheidungen innerhalb dieser Grenzen. Wesentliche Konflikte bleiben bei der dafür legitim zuständigen Geschäftsführung. Die neuen Rechte werden mit erforderlichen Informationen, Kapazität und Eskalationswegen verbunden.

## Was der Unternehmer davon haben könnte

| Woran man die Veränderung erkennt          | Warum das relevant ist                           |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Weniger sachlich unnötige Eskalationen     | Führungszeit wird gezielter eingesetzt           |
| Kürzere Wege bei Standardentscheidungen    | Aufträge warten seltener auf Freigaben           |
| Mehr qualifizierte Entscheidungsträger     | Geschäftsführung wird weniger personengebunden   |
| Stabil gebliebene Fehler- und Risikokosten | Entlastung geschieht nicht zulasten der Qualität |

**Wirtschaftlicher Prüfpunkt:** Dauer, Häufigkeit und wirtschaftliche Folgen ausgewählter Entscheidungen vor und nach der Veränderung. Die freie Zeit des Geschäftsführers wird erst dann zu einem Ergebnisbeitrag, wenn sie sinnvoll genutzt wird.

## Eine erste Veränderung muss klein genug sein, um überprüfbar zu bleiben

Wir würden beispielweise fünf regelmäßig eskalierte Entscheidungstypen betrachten. Für jeden Typ wird geprüft, ob Befugnis, fachliches Können und verfügbare Zeit dort zusammenkommen, wo die Information entsteht. Nur geeignete Entscheidungen werden anders verteilt; die Auswirkungen auf Tempo, Fehlentscheidungen und die Belastung der Beteiligten werden anschließend kontrolliert.

## Fall 2. Wertvolles Wissen. Kritische Abhängigkeit.

Die Produktionsplanung in einem Verpackungsunternehmen funktioniert seit Jahren erstaunlich zuverlässig. Wenn Material fehlt, ein Großkunde umdisponiert oder eine Maschine ausfällt, kennt ein langjähriger Mitarbeiter fast immer eine Lösung. Seine Erfahrung ist wertvoll. In neun Monaten soll er ausscheiden.

Das Unternehmen plant eine Nachbesetzung. Doch im Stellenprofil stehen Aufgaben, nicht die realen Entscheidungen, Sonderfälle und Abhängigkeiten. Ein neuer Mitarbeiter erhält die formale Rolle, aber nicht automatisch die Fähigkeit, die bisherige Arbeit zu tragen.

### NACHFOLGE IST KEIN NAME IM ORGANIGRAMM

Die entscheidende Frage lautet: **Welche Leistung, welche Urteilsfähigkeit und welche Verpflichtungen müssen auch nach dem Wechsel zuverlässig getragen werden?**

### Vier Schritte, die den Unterschied machen

- |                                |                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kritische Situationen       | Welche seltenen Ausnahmen verursachen große Folgen?                     |
| 2. Tatsächliche Entscheidungen | Welche Informationen, Rechte und Kontakte benötigt der Wissensträger?   |
| 3. Begleitete Praxis           | Welche realen Fälle bearbeiten Nachfolger bereits selbstständig?        |
| 4. Nachweis und Vertretung     | Wer kann die Arbeit auch bei Ausfall oder Spitzenauslastung übernehmen? |

### Was oft übersehen wird

Wissenstransfer kostet zunächst Zeit. Der erfahrene Mitarbeiter muss Fälle erklären und Entscheidungen reflektieren; die Nachfolge braucht geschützte Lerngelegenheiten. Bleibt die bisherige Arbeit unverändert bestehen, entsteht zusätzliche Last. Wir prüfen daher nicht nur den Wissensbestand, sondern auch **Mandat, Lernzeit, Verantwortung und verfügbare Übergabezeit**.

### Welche Wirkung wäre zu messen?

Der entscheidende Nachweis ist nicht die Zahl abgeschlossener Schulungen. Er besteht darin, dass eine oder mehrere geeignete Personen repräsentative Aufgaben und Ausnahmen zuverlässig selbst übernehmen können. Beobachtbar werden beispielsweise Vertretungsfähigkeit, Eskalationshäufigkeit, Planungsqualität und die Zeit bis zur eigenständigen Verantwortung.

Wichtig: Individuelle Eignung wird aus arbeitsbezogener Evidenz beurteilt, nicht aus ungeprüften Persönlichkeitszuschreibungen.

### Die Managemententscheidung hinter der Nachfolge

Die Geschäftsführung muss bestimmen, welche Fähigkeit künftig wo verfügbar sein soll: bei einem Nachfolger, bei mehreren Fachkräften oder in einem neu gestalteten Planungsprozess. Erst danach lassen sich die personelle Besetzung, die notwendige Lernarbeit und gegebenenfalls technische Unterstützung wirtschaftlich sinnvoll entscheiden.

## Fall 3. Die KI arbeitet schneller. Warum ist niemand entlastet?

Ein Industrieunternehmen setzt KI zur Bearbeitung von Kundenanfragen ein. Das System strukturiert Informationen, erstellt Vorschläge und bereitet Terminänderungen vor. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit sinkt. Doch die Fachverantwortlichen müssen unklare Aussagen prüfen, Ausnahmen klären, Daten nachpflegen und Fehler korrigieren.

Der technische Erfolg ist real. Ob auch wirtschaftliche und menschliche Entlastung entsteht, ist eine zweite Frage.

### Die Netto-Rechnung – ein fiktives Monatsbeispiel

| Wirkung der KI-Arbeitsteilung                     | Stunden/Monat |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Bisherige menschliche Routinearbeit, die entfällt | 160           |
| Neue Prüf- und Freigabezeit                       | –35           |
| Neue Ausnahmebearbeitung                          | –20           |
| Neue Daten- und Systempflege                      | –15           |
| Zusätzliche Abstimmung                            | –10           |
| <b>Rechnerische Nettoentlastung</b>               | <b>80</b>     |

#### ACHTUNG: 80 STUNDEN SIND NOCH KEIN GEWINN

Selbst wenn die Modellrechnung eintritt, entsteht erst **potenzielle Kapazität**. Wir prüfen, **bei wem** sie anfällt, welche Aufgaben dadurch wegfallen und ob aus ihr tatsächlich Mehrleistung, vermiedene Kosten oder eine andere wirtschaftliche Wirkung entsteht.

### Die versteckte Veränderung der Verantwortung

Vielleicht fallen 80 Stunden insgesamt weg, während alle schwierigen Ausnahmen beim ohnehin überlasteten Produktionsleiter landen. Dann kann die Gesamtrechnung positiv sein, die neue Arbeitsarchitektur aber weiterhin untragbar. Auch müssen Autorisierung, tatsächlicher Ausführungsstand und verbleibende Kundenverpflichtungen geklärt werden.

**Unsere Frage vor einer KI-Investition:** Welche konkrete Arbeit entfällt, welche Verantwortung bleibt, wer trägt die Ausnahmen – und welche wirtschaftliche Wirkung lässt sich danach wirklich nachweisen?

### Bevor der Agent verbindlich handelt

An einer Lieferzusage wird es konkret: Ein System kann einen früheren Termin vorschlagen. Ob es ihn auch bestätigen darf, hängt von gültigen Mandaten, verlässlichen Produktionsdaten und bestehenden Verpflichtungen ab. **Vorschlag, Freigabe und tatsächliche Ausführung** müssen unterscheidbar bleiben – genauso wie der Mensch, der einen Ausnahmefall übernehmen kann.

# Vom sichtbaren Problem zur besseren Managemententscheidung.

Sustainable Organizational Architecture (SOA) verbindet wirtschaftliche Verpflichtungen, Arbeit, Entscheidungsrechte, menschliche Fähigkeiten und Technologie. Für den Kunden ist das keine Pflicht, zehn Modelle zu lernen. Der Einstieg bleibt eine konkrete unternehmerische Frage.

01

## Verstehen

Wir klären den wirtschaftlichen Auftrag, sammeln geeignete Belege und rekonstruieren Arbeit, Entscheidungen, Last und Abhängigkeiten.

**Ergebnis:** Ein begrenzter, nachvollziehbarer Befund.

02

## Ursachen prüfen

Wir unterscheiden notwendige von vermeidbarer Arbeit, organisatorische von individuellen Problemen und Fakten von plausiblen Hypothesen.

**Ergebnis:** Die wichtigsten Hebel und offenen Fragen.

03

## Alternativen entwerfen

Wir vergleichen veränderte Rollen, bessere Entscheidungsrechte, Wissensaufbau, Arbeitsentfall, zusätzliche Ressourcen oder gezielte KI-Unterstützung.

**Ergebnis:** Zwei bis drei wirklich unterschiedliche Gestaltungswege.

04

## Wirkung entscheidbar machen

Wir legen dar, welche Kosten und Kapazitäten sich verändern könnten, welche Folgen tragbar sein müssen und was ein Pilot nachweisen sollte.

**Ergebnis:** Eine Managementvorlage statt einer bloßen Ideensammlung.

## Was wir ausdrücklich nicht behaupten

Ein gutes Gespräch ist noch keine Diagnose. Freie Stunden sind noch kein zusätzlicher Gewinn. Ein Rollenentwurf ist noch keine tragfähige Besetzung. Und die technische Fähigkeit eines KI-Agenten ist noch keine Handlungsvollmacht.

### DAS VERSPRECHEN

**Keine voreilige Lösung.** Eine bessere Grundlage, um zu entscheiden, ob veränderte Arbeit, Verantwortung, Personal oder Technologie wirtschaftlich sinnvoll ist.

Die vier Schritte greifen auf die erforderlichen SOA-Fachperspektiven zurück. Nicht jeder Fall benötigt alle zehn; eine positive wirtschaftliche Option ist noch keine autorisierte oder tragfähige Umsetzung.

# Der Leistungsfähigkeits-Check.

## Ein Fall. Ein Befund. Eine Entscheidung.

Wenn Sie einen konkreten Engpass oder eine kritische Schlüsselrolle untersuchen lassen möchten, beginnen wir nicht mit einem umfassenden Transformationsprogramm. Wir nehmen einen relevanten Teil Ihres Unternehmens so genau in den Blick, dass die nächste Entscheidung besser fundiert getroffen werden kann.

### STANDARD-LEISTUNG | 6.900 EURO NETTO

**Festhonorar für einen klar definierten Remote-Check.** Geplanter Zeitraum: rund zehn Arbeitstage ab vollständigem Start und rechtzeitiger Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen. Hinzu kommt die gesetzliche Umsatzsteuer.

### Enthalten sind

|                                |                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Start und Eingrenzung          | 60 Minuten Ziel- und Auftragsklärung mit wirtschaftlich verantwortlicher Person               |
| Faktenbasis                    | Bis zu 12 Unterlagen (insgesamt ca. 100 Seiten) und drei strukturierte Gespräche à 60 Minuten |
| Arbeits- und Entscheidungsbild | Bis zu fünf wesentliche Entscheidungsfälle mit Rollen, Mandaten, Last und Abhängigkeiten      |
| Alternativen                   | Zwei bis drei organisatorisch unterscheidbare Optionen mit wirtschaftlicher Wirkungslogik     |
| Management-Ergebnis            | Dossier von ca. 6–8 Seiten und 75-minütiges Abschlussgespräch                                 |

### Was die Geschäftsführung anschließend besitzt

Einen belegten Ausgangspunkt, die wesentlichen Ursachenhypothesen samt Gegenprüfung, die wirtschaftlich bedeutsamen Folgen und eine begründete Entscheidungsvorlage. Zusätzlich wird erkennbar, welche Daten für einen späteren Wirkungsnachweis benötigt werden.

### Was bewusst nicht enthalten ist

Keine vollständige Unternehmensanalyse, keine umfassende personenbezogene Diagnostik, keine technische KI-Implementierung, keine automatische Umsetzung oder verbindliche Freigabe neuer Entscheidungsrechte. Vor-Ort-Arbeit, Reisen und zusätzliche Leistungen werden gesondert vereinbart.

Vor einer Beauftragung bestätigen wir den betroffenen Bereich, die verfügbaren Daten und die gegenseitigen Mitwirkungspflichten. Der Check kann auch ergeben, dass ein Vorhaben zunächst nicht sinnvoll oder noch nicht entscheidungsreif ist.

**Für wen ist dieser Einstieg gedacht?** Eigentümergeführte und mittelständische Unternehmen, deren Arbeit und Entscheidungen durch Wachstum, Nachfolge, neue Verantwortung oder den Einsatz von KI anspruchsvoller werden.

# Es reicht ein einziger Fall, der Ihnen keine Ruhe lässt.

Vielleicht ist es eine Schlüsselposition, die Sie neu besetzen wollen. Vielleicht ein Führungsteam, das ständig auf Ihre Entscheidung wartet. Vielleicht ein KI-Projekt, dessen wirtschaftliche Entlastung offenbleibt.

In einem ersten Gespräch prüfen wir, ob sich daraus ein begrenzter, wirtschaftlich relevanter Untersuchungsauftrag ableiten lässt. **Sie müssen dafür keine SOA-Methodik verstehen. Sie müssen nur den Fall kennen, der Ihr Unternehmen heute beschäftigt.**

## DREI FRAGEN FÜR DEN ERSTEN AUSTAUSCH

**Was kostet Sie heute unnötige Abstimmung? Welche Entscheidung oder Schlüsselperson ist schwer ersetzbar? Welche Veränderung soll wirtschaftlich mehr leisten – und wer wird sie tatsächlich tragen?**

## Wer hinter dem Ansatz steht

Ich bin Claus Welles, Personal- und Strategieberater. Seit mehr als 30 Jahren arbeite ich an der Schnittstelle von Menschen, Führung und industrieller Wertschöpfung. Mit Welles & Welles verbinde ich diese Erfahrung mit einer systematischen, KI-unterstützten Untersuchung von Rollen, Entscheidungen, Last und wirtschaftlichen Folgen.

Die dahinterliegende Sustainable Organizational Architecture ist ein eigenentwickelter, in seiner Gesamtwirksamkeit noch nicht extern validierter Ansatz. Aussagen über wirtschaftliche Ergebnisse werden deshalb nicht versprochen, sondern im konkreten Fall geprüft.

## Ein erstes Gespräch soll bereits nützlich sein

Wir klären, welche Entscheidung tatsächlich bevorsteht, welche wirtschaftliche Größenordnung dahinterstehen könnte und ob ein begrenzter Check sinnvoll ist. Falls dafür die Ausgangsdaten fehlen oder ein anderer Ansatz zweckmäßiger ist, benennen wir das offen. **Ein konkreter Fall ist der beste Beginn.**

## Schreiben Sie mir, welcher Fall gerade ansteht

[cw@welles-welles.de](mailto:cw@welles-welles.de) | +49 160 9788 2794 | [www.welles-welles.de](http://www.welles-welles.de)



### Claus Welles

Geschäftsführender Gesellschafter

Founder SOA – Sustainable Organizational Architecture

Welles & Welles  
personal & strategie

### Welles & Welles GmbH & Co. KG

Personal Strategie

Vogelherdstrasse 21 · 83714 Miesbach

+49 160 9788 2794 · [cw@welles-welles.de](mailto:cw@welles-welles.de)