

CHANGE MANAGEMENT

Management by Exception



Landsiedel

0

Management by Exception Einführung

Management by Exception ist ein Managementstil, bei dem Führungskräfte nur dann einschreiten, wenn die Leistung oder die Ergebnisse von den festgelegten Standards abweichen. Der Ansatz hat seinen Ursprung in der Effizienztheorie und zielt darauf ab, Management Ressourcen zu schonen, indem nur bei Bedarf interveniert wird.

Management by Exception

Einführung - Hauptkomponenten

- **Festlegung klarer Leistungsstandards** in Kooperation mit den Mitarbeitern, die mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen
- **Überwachung der Leistung** durch Verwendung von KPIs und regelmäßige Überprüfung, um sicherzustellen, dass die Leistung innerhalb der festgelegten Standards bleibt
- **Eingriff durch das Management**, wenn die Leistung von den festgelegten Standards abweicht
- Wenn nötig, **Anpassung der Standards**

1

Management by Exception Definition

Management by Exception

Definition - Grundlegende Prinzipien

- Das eigenverantwortliche Arbeiten der Mitarbeiter steht im Vordergrund
- Die Mitarbeiter erledigen alle Aufgaben in ihrem Kompetenzbereich selbstständig und treffen Entscheidungen autonom
- Ein sinnvolles und funktionierendes Überwachungs- und Beurteilungssystem
- Klare Kommunikation der Anforderungen, Ziele und akzeptierten Abweichungen

Übergeordnete Ziele

Definition - Integration in den MbE-Prozess



Ziele

Festlegung der Ziele, an denen die Mitarbeiter ihre Entscheidungen ausrichten sollen.

KPIs

Definition von KPIs, anhand derer der Erfolg gemessen werden kann.

Toleranz

Jetzt werden Toleranzgrenzen abgesteckt, innerhalb dieser sich das Ergebnis bewegen darf.

Überwachen

Regelmäßige Analyse und Kontrolle der Soll-Ist-Situation.

Eingriff

Bei überschreiten der Toleranz muss die Führungskraft sofort eingreifen.

Management by Exception

Definition - Voraussetzungen

- Grundsätzlich müssen alle Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen und verstehen
- Außerdem müssen die Zuständigkeiten der Angestellten klar geregelt sein
- Alle Beteiligten müssen die Sollzustände, die Abweichungstoleranzen und die Erfolgskriterien überblicken.
- Es muss ein Berichts-, Kontroll- und Informationssystem geben, anhand dessen die Führungskräfte Ausnahmefälle erkennen können

2

Management by Exception Vor- und Nachteile

Management by Exception

Vor- und Nachteile

Pros

Die Mitarbeiter treffen in ihrem Kompetenzbereich die Entscheidungen.



Die Führungskräfte werden dadurch sehr entlastet.



Angestellte sind durch ihren Freiraum, und die Verantwortung motivierter.



Die Mitarbeiter können ihre Ideen einbringen.



Arbeitnehmer lernen Schritt für Schritt mehr Verantwortung übernehmen



Cons



Erhebliche Schäden durch schlechtes Kontroll und Bewertungssystem.



Führungskraft reagiert nur, wenn etwas schlecht läuft.



Bei Misserfolg wird das Ergebnis verschleiert um nicht schlecht dazustehen.



Entscheidungsspielraum ist auf den Kompetenzbereich beschränkt.



Alle "interessanten" Aufgaben übernehmen Führungskräfte selbst.

3

Management by Exception Beispiel

Du bist Geschäftsführer eines Fast Food Restaurants mit zehn Filialen und hast das Ziel, den Umsatz im Geschäftsjahr um 10% im Vergleich zum Vorjahr zu steigern, mit einer Toleranzgrenze von 5%. Deine Filialleiter führen die Filialen eigenverantwortlich und treffen selbstständig Entscheidungen.

Management by Exception

Beispiel

- **Erfolgreiche Filialen (8 von 10):** Diese erzielen eine Umsatzsteigerung zwischen 8 und 13 Prozent. Du greifst nicht ein, da die Ziele innerhalb der festgelegten Toleranzgrenzen erreicht wurden.
- **Problematische Filiale:** Eine Filiale steigert den Umsatz kaum. Du kontaktierst den Filialleiter und ihr arbeitet gemeinsam an einer zusätzlichen Werbekampagne.
- **Notfall in einer Filiale:** Ein Wasserrohrbruch in einer Filiale führt zu einer Schließung von zwei Wochen und erheblichen Umsatzeinbußen. Du sprichst mit dem Mitarbeiter, um Lösungen zu erarbeiten.

Management by Exception

Beispiel - Fazit

- Die meisten Filialen agieren erfolgreich innerhalb der festgelegten Toleranzgrenzen, wobei dein Führungsstil genügend Flexibilität für eine individuelle Reaktion ermöglicht.
- Die klare Festlegung von Zielen, Erfolgskriterien und Toleranzgrenzen ermöglicht es dir, effizient und nur bei Bedarf einzugreifen.
- Förderung der Selbstständigkeit: Durch das Vertrauen in die Filialleiter förderst du Eigeninitiative und Verantwortung.
- MBE erlaubt schnelles Eingreifen bei Abweichungen, was zu anpassungsfähigen und effektiven Lösungen führt.

4

Management by Exception Frequenz der Kommunikation

Management by Exception

Frequenz der Kommunikation

- **Anfangsphase:** Zu Beginn eines Projekts oder einer Periode wird intensiv kommuniziert, um klare Ziele, Erwartungen und Toleranzgrenzen zu setzen.
- **Periodische Überprüfung:** Die Ziele werden in regelmäßigen Abständen überprüft, aber nur dann, wenn es notwendig ist. Diese Überprüfung kann vierteljährlich, monatlich oder sogar seltener sein, je nach Art der Arbeit und der festgelegten Toleranzgrenzen.

Management by Exception

Frequenz der Kommunikation - bei Abweichungen

- **Soll-Ist-Vergleich:** Wenn die Leistung eines Mitarbeiters oder eines Teams außerhalb der festgelegten Toleranzgrenzen liegt, wird die Führungskraft aktiv und kommuniziert direkt.
- **Schnelle Reaktion:** Die Kommunikation muss dann zeitnah erfolgen, um die Probleme schnell zu identifizieren und Lösungen zu finden.

Management by Exception

Frequenz der Kommunikation - Feedback und Belohnungen

- **Positive Rückmeldung:** Wenn die Ziele erreicht werden, kann es auch Kommunikation geben, um Erfolge anzuerkennen und positives Feedback zu geben.
- **Jahresgespräch oder Abschlussgespräch:** Hier kann ein zusammenfassendes Gespräch über die erreichten Ziele, die geleistete Arbeit und mögliche Verbesserungen geführt werden.

Management by Exception

Frequenz der Kommunikation - Feedback und Belohnungen

- **Offene Kommunikation:** Trotz des Ansatzes, nur bei Abweichungen zu kommunizieren, sollte eine offene Kommunikationskultur gefördert werden. Die Mitarbeiter sollten sich frei fühlen, jederzeit Bedenken, Fragen oder Ideen anzusprechen.

Im Management by Exception wird die Kommunikation gezielt eingesetzt, wenn Abweichungen auftreten oder Erwartungen definiert werden. Sie fördert Effizienz und Eigenverantwortung, indem du dich auf Schlüsselmomente konzentrieren kannst. Die Herausforderung besteht darin, eine ausgewogene und offene Kommunikationskultur zu wahren.

5

Management by Exception
Entscheidung treffen

Management by Exception

Entscheidung treffen

01

Bewertung der Organisationsstruktur

- | Untersuche, ob die Organisationsstruktur MbE zulässt
- | Sind die Mitarbeiter selbstständig und erfahren genug?
- | Können die Mitarbeiter autonom Entscheidungen treffen?



Management by Exception

Entscheidung treffen



02

Analyse Ressourcen und Fähigkeiten



- | Untersuche die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen
- | MbE setzt Fachwissen und selbstständigkeit voraus
- | Verfügen deine Mitarbeiter über die Anforderungen?

Management by Exception

Entscheidung treffen



03

Risiko- und Kosten-Nutzen-Analyse

- | Wäge potenzielle Risiken und Vorteile von MbE ab
 - | Kannst du die Kontrolle in bestimmten Bereichen abgeben?
 - | Was sind mögliche Einsparungen und Vorteile?
- 

Management by Exception

Entscheidung treffen

04

Schritte zur Implementierung

- | Ziele Definieren, erforderliche Ressourcen prüfen und blocken
- | Mitarbeiter in MbE und den entsprechenden Prozessen schulen
- | Überprüfung und Anpassung der Strategie