

# Wirksam Gestalten mit einem Management Expertensystem

**Management- und Controlling-Prozesse müssen Transparenz aufweisen, um wirksam zu sein. Um diese Prozesse zu unterstützen, wurde das Management-Expertensystem PAMELA® entwickelt.**

Als Manager hat man es heute nicht leicht. Der Manager von heute kümert sich unter anderem um Qualität, Umwelt, Gesundheit, Ideen der Mitarbeiter, Wissen und Innovationen. Er nutzt ein Qualitätsmanage-

ment-System, eine Balanced Scorecard oder neuerdings eine Wissensbilanz, um Informationen für seinen Führungsprozess zu bekommen. Und keine Frage, die nächste Management-Methode kommt bestimmt. Die mittelständische brühne gruppe aus Dortmund hatte sich zum Ziel gesetzt, eine Software zu entwickeln, die den Management- und Controllingprozess transparent, einfach und wirksam unterstützt, aber gleichzeitig die Zielsetzungen der vielfältigen Managementmethoden berücksichtigt. Für diese innovative und wirksame Vorgehensweise wurde das Unternehmen mit dem Preis „Wissensmanager des Jahres 2003“

und dem Qualitätspreis NRW 2004 ausgezeichnet. Das Ergebnis war das Management-Expertensystem PAMELA® des Dortmunder Unternehmens think!tank Gesellschaft für Zukunftsgestaltung GmbH, ein Spin off der brühne gruppe.

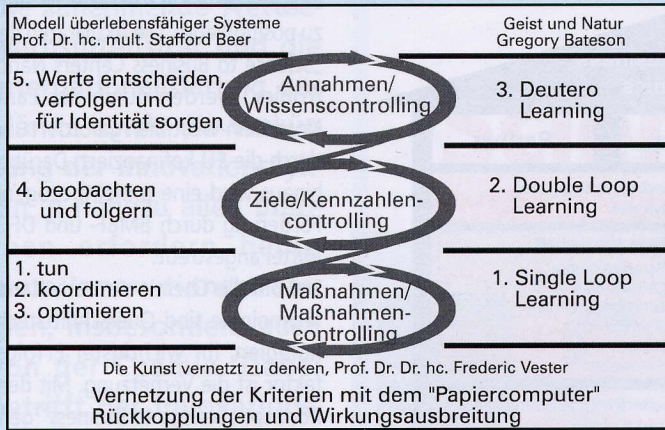
## Gestaltungskompetenz fördern

Managen bedeutet selbstverantwortliches wirksames Gestalten in der Organisation und in deren Umfeld. Wie aber kann man diese Gestaltungskompetenz im Unternehmen fördern und fördern, so dass

eine effiziente Führungskultur entsteht? Das Managen hat natürliche Feinde. Dies sind unter anderem:

- ▶ fehlende bzw. nicht dokumentierte Zukunftsannahmen
- ▶ fehlende Klarheit über Ziele
- ▶ fehlende Vernetzung und Ganzheitlichkeit des Zielsystems
- ▶ fehlendes Maßnahmen-Controlling
- ▶ fehlendes Feedback auf Annahmen, Ziele und Maßnahmen

In vielen Unternehmen laufen diese Prozesse intuitiv ab. Sie sind oftmals anekdotisch, nicht dokumentiert und auch nicht überprüfbar. Aber nur das, was man misst, wird man auch verändern und verbessern kön-



**Verschiedene Modelle lieferten den erkenntnistheoretischen Hintergrund für das Expertensystem.**

nen. Ein wirklicher „Wissens(orientierter) Manager“ wird deshalb auch den Managementprozess in seiner Wirksamkeit messen wollen. Dies wird nun durch das Management-Expertensystem PAMELA® unterstützt. Der Name PAMELA steht für

Plane	(plan)
Agiere	(act)
Messe	(measure)
Erkläre	(explain)
Lerne	(learn)
(treffe) Annahmen	(assume)

temen betrachtet. Hier seien insbesondere das Modell überlebensfähiger Systeme von Stafford Beer, die lernorganisatorischen Ansätze von Gregory Bateson und das Sensitivitätsmodell von Frederik Vester erwähnt. Diese Arbeiten lieferten den erkenntnistheoretischen Hintergrund für das Expertensystem, das nicht nur sämtliche Kennzahlen im Unternehmen in einem einzigen Tool abbildet und die Istzahlen gegenüber Planwerten, Trends und Benchmarks spiegelt. Die Vernetzungsmöglichkeiten der Kennzahlen untereinander bezüglich ihrer Ursachen und Wirkungszusammenhänge geben zusätzliche Erkenntnisse über Erfolgstreiber und Risiken und unterstützen so die Führungsaufgabe. Der Manager bekommt einen Arbeitsrahmen und eine Workflow-Unterstützung für seine eigenen Führungsaufgaben und die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern. Das System gibt allseits Auskunft darüber:

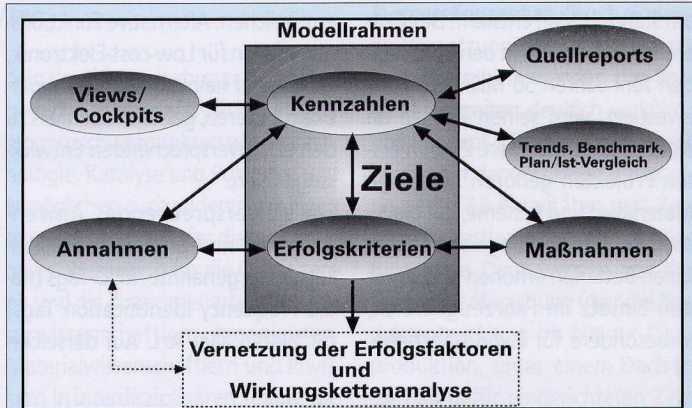
**Vernetzung für Kennzahlen**

Der Lernzyklus, der aus dem PDCA-Zyklus (Plan/Do/Check/Act) von Deming um Aspekte des Lern- und Wissensmanagements erweitert wurde, bildet den Kern des Management Expertensystem. Dabei basiert das System auf den Erkenntnissen der Kybernetik, die die auf Information basierende Steuerung von Sys-

- ▶ warum Erfolgsfaktoren priorisiert wurden
- ▶ mit welchen Kennzahlen sie gemessen werden
- ▶ welche Plan und Istwerte sowie Benchmarks vorliegen
- ▶ welche schriftlichen Kommentare zu diesen Kennzahlen vorliegen
- ▶ welche Maßnahmen zur Verbesserung der Istwerte durchgeführt wurden
- ▶ wie der Erledigungsstand und Wirkungsgrad dieser Maßnahmen sich darstellt
- ▶ welche Lernprozesse daraus abgeleitet wurden

Teilsichten und Cockpits erstellt werden, die für die verschiedenen Führungskräfte relevant sind, ohne die übergreifende Vernetzung zu zerstören. Die damit geschaffene Transparenz ermöglicht ein umfassendes Controlling von Wissen, Zielen und Maßnahmen. In der brühne gruppe sind alle Informationen in der preisgekrönten Wissens-Community allen Mitarbeitern zugänglich. Die damit geschaffene Identifikation und Verantwortlichkeit aller Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Zielen des Unternehmens half, das Ergebnis je Mitarbeiter in den letzten vier Jahren gegen Branchen- und Konjunkturtrend zu verdreifachen.

Mit dem Expertensystem wurde das Exzellenz Modell der European



**Die Vernetzungsmöglichkeiten der Kennzahlen bezüglich ihrer Ursachen und Wirkungszusammenhänge geben Erkenntnisse über Erfolgstreiber und Risiken.**

Foundation For Quality Management (EFQM) so abgebildet, dass sämtliche weiteren Managementansätze wie Balanced Scorecard, Wissensbilanz oder z. B. ein Gesundheitsmanagement quasi als „Abfallprodukt“ ebenfalls abgebildet werden können. Je nach Bedarf können

PAMELA® ist auf Open Source Basis in der Programmiersprache php entwickelt und nutzt damit sämtliche Vorteile der Internet-Technologie. Eingeschlossen ist phpruke-Intranet®, ein komplettes Intranet. Autor: Rainer Weichbrodt, brühne gruppe, Dortmund