

Effizienz durch Mind Mapping

Unverzichtbares Instrument des modernen Managements

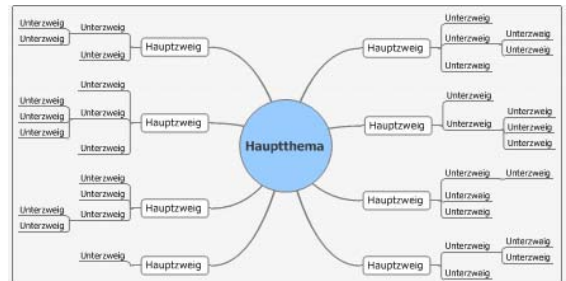
Von Brigitte Seidler

Der permanente Wandel in unserer Businesswelt führt zu einem stetig wachsenden Abstimmungsbedarf. Auf den Tagesplänen der Führungskräfte und Mitarbeiter erscheint immer öfter das Wort „Meeting“, und immer öfter erntet dieser Begriff gequältes Stöhnen. Besprechungsprotokolle füllen dicke Ordner, sie zu lesen kostet wieder Zeit. Je prosaischer sie ausformuliert worden sind, desto schneller werden sie überflogen, und die Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen weicht der Interpretation gedruckter Texte. Neue Missverständnisse führen zu neuen Meetings.

Auch das Prozessdesign im Change Management leidet oft unter wortreichen Beschreibungen und schwammigen Begrifflichkeiten. Dass jedes Drehen an einem kleinen Rädchen im Prozess auch alle anderen Rädchen beeinflusst und konkrete Handlungskonsequenzen nach sich zieht, ist noch immer den Wenigsten bewusst. Konzepte lesen sich wie Bibeln, aber jeder Einzelne muss ein Stückchen davon umsetzen. Wenn all die kleinen Umsetzungsschritte nicht integrativ gegangen werden, wird trotz Bibel-Konzept nie ein balanciertes Ganzes erreicht. Das bedeutet aber, dass jeder Einzelne diesen Gesamtprozess und alle kleinen Rädchen wahrnehmen können muss. Die Baumstruktur eines Mind Maps macht es möglich:

Klarheit und Verbindlichkeit

Abb.1: Grundstruktur eines Mind Maps: Stamm, Äste und Verzweigungen



Mind Mapping ist nicht neu, die Methode entstand bereits in den 70er Jahren und basiert auf den Erkenntnissen der Hirnforschung, der sog. Hemisphärentheorie. Danach arbeitet die linke Gehirnhälfte primär sprachlich-logisch, die rechte intuitiv-bildhaft. Das bedeutet, dass wir in der Regel nur mit halber Kraft denken, denn wir schreiben, lesen, planen, strukturieren und dokumentieren stets von oben nach unten und von links nach rechts, also logisch und linear. Mind Mapping aktiviert dagegen beide Gehirnhälften durch sprachliche und bildhafte Reize. Gedanken und Ideen werden nicht in Sätzen ausformuliert, sondern in griffigen Schlüsselwörtern zusammengefasst und in einer Struktur angeordnet, die auf der Blattmitte ansetzt und sich nach außen in alle Richtungen bis zu den kleinsten Details verästelt. Das mag gewöhnungsbedürftig sein, ist aber an Effizienz kaum zu übertreffen – und an Einfachheit auch nicht: Wer es sich einmal antrainiert hat, schwört darauf!

Immer das Ganze im Blick

Die ganzheitliche Perspektive ist einer der wichtigsten Vorteile der Mind Map-Methode, weil sie zu jeder Zeit den vollständigen Überblick gewährleistet. Wird, um beim Eingangsbeispiel zu bleiben, ein Meetingprotokoll als Mind Map angelegt, so können anschließend

auch Teile davon durch Kleingruppen weiter bearbeitet und vervollständigt werden; beim nächsten Termin werden sie wieder in das angelegte Gesamtbild integriert. Durch die bildhafte Gestaltung fällt jede Lücke sofort auf, so wie auch eine leere Zelle in einer Tabelle sofort ins Auge springen würde. Dabei bleibt die Basis, nämlich die gemeinsam angelegte Bildstruktur, stets erhalten, was das Erinnern und Rekapitulieren des Besprochenen ungemein erleichtert.

Ordnung und Flexibilität

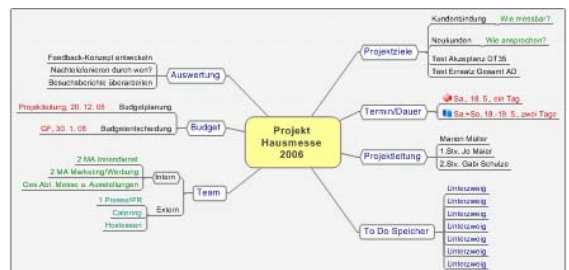
Die Baumstruktur gibt eine klare Bedeutungs-Hierarchie vor. Vom zentralen Thema im „Stamm“ – auf der Mitte eines querformatigen Blattes angesetzt – lassen sich in alle Richtungen Unterpunkte, Beiträge, Bedenken, Alternativen, Maßnahmen, Termine etc. auf Zweigen und immer detaillierter werdenden Verästelungen anordnen: Die Arbeit wird multidimensional. Ein neuer Gedanke, eine Idee, die vielleicht erst im Verlaufe der Diskussion entsteht, kann leicht nachträglich eingefügt werden, eine Nebensache kann durch eine ergänzende Information plötzlich auf einem Hauptast landen, jede Ergänzung oder Veränderung ist problemlos möglich. Und zu jedem Zeitpunkt können alle Beteiligten mit einem Blick Schwerpunkte, Lücken oder auch Kontroversen erfassen, ohne dass herumgekritzelt oder hin und her geblättert werden muss. Themen können gruppiert, Zusammenhänge durch Verbindungslinien dargestellt, Hierarchien farblich voneinander abgesetzt und Schlüsselwörter durch Symbole ergänzt werden. So entsteht von einem Meeting, einem Projektplan, einer Zielvereinbarung, einem Trainee-Programm etc. nicht etwa ein Text, eine Liste oder Tabelle, sondern ein individuelles und unverwechselbares Bild mit höchstem Wiedererkennungswert.

Das Arbeiten mit Schlüsselwörtern zwingt darüber hinaus zu präzisen Wortbeiträgen und verhindert ausufernde Redeflüsse, und es unterstützt auch eher introvertierte oder weniger wortgewandte Mitarbeiter darin, sich mit kreativen Gedanken einzubringen.

Vielfältige Anwendungsbereiche

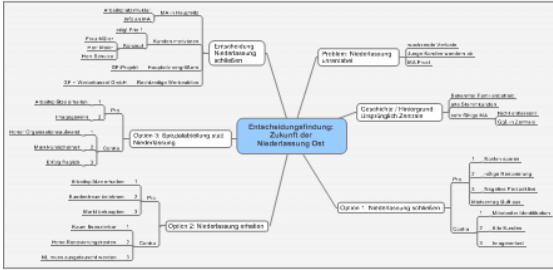
Am geläufigsten ist das Mind Mapping im Bereich des Projektmanagements, denn hier bietet sich die schrittweise Verdichtung der Planung geradezu an: vom Brainstorming bis zur detaillierten ToDo-Liste wächst das Projekt, und das Bild wächst mit, sei es durch immer feinere Verzweigungen oder auch durch einen neuen Hauptast, der zu Anfang nicht bedacht worden ist. Und wieder erfassen die Beteiligten mit einem Blick die Veränderung im Bild, ohne dass Ordner gewälzt werden müssen. Jedes Mind Map ist einzigartig, und das menschliche Gehirn merkt sich Bilder sehr viel leichter als Textzeilen. Aus dem selben Grund sollen Mind Maps auch immer querformatig angelegt werden, um den bildhaften Eindruck zu unterstreichen.

Abb.2: Mind Mapping im Projektmanagement



Entscheidungsprozesse erhalten durch den Gesamtüberblick über alle Pro- und Kontra-Erwägungen eine umfassende Basis. Dabei erlaubt die Anordnung der Entscheidungsfaktoren auf relativen Bedeutungsebenen (Ästen) auch eine qualitative Bewertung von Argumenten.

Abb. 3: Mind Map zur Entscheidungsfindung



In der Zielvereinbarung kann die Struktur des Mind Maps durchaus auch mal variiert werden: Hier bietet sich die Gegenüberstellung von Vergangenheit und Zukunft an. Welche Ziele waren vereinbart, wie weit wurden sie erreicht? Wie beeinflusst der Grad der Zielerreichung die Gestaltung und Vereinbarung neuer Ziele? Lässt sich das Ausbügeln vormaliger Defizite in die neue Zielvereinbarung integrieren? Legen wir im nächsten Schritt mehrere ZV-Mind Maps nebeneinander, lässt sich auch die Kompatibilität der Ziele sehr einfach überprüfen.

Interessant ist auch die Möglichkeit der hierarchischen Umkehr im Mind Map-Verfahren, z.B. in Teambildung und -entwicklung: aus mehreren Persönlichkeits-Maps lässt sich eine Team-Map gestalten. Dabei wandern die Namen aus den jeweiligen Zentren auf Hauptäste des neuen Stamms „Team“, und sofort wird sichtbar, wo die SWOTs liegen und wie sie ggf. kompensiert werden können.

Die überzeugenden Vorteile des Mind Mappings gipfeln also in der Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten. Da drängt sich doch die Frage auf, warum sich die Methode noch nicht Flächen deckend durchgesetzt hat? Ein Grund ist sicher das Verlassen der oben-unten-links-rechts-Gewohnheit, das uns fast so schwer fällt wie das Schreiben mit der „falschen“ Hand. Mind Mapping verlangt einige

Übung unter kompetenter Anleitung, wobei auch das Formulieren von Schlüsselwörtern anstelle von langatmigen Erläuterungen gezielt trainiert werden muss. Ein anderes Hindernis hat die EDV aus dem Weg geräumt: Anfangs war es nämlich zu aufwändig, Mind Maps zu reproduzieren. Ein von Hand gemaltes Entscheidungs- oder Strategie-Bild im Format einer Pinnwand ist halt schwer im Ordner abzuheften oder gar an die Kollegen zu verteilen. Aber moderne Software-Lösungen, mit denen Mind Maps nicht nur sehr schnell erstellt, sondern auch beliebig verteilt oder gar vernetzt bearbeitet werden können, wie z.B. MindManager von Mindjet, lassen diese Einschränkungen der Vergangenheit angehören und bescheren dem Mind Mapping einen neuen Boom.

Autorin:

Brigitte Seidler (53), Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach.
www.poemconsult.de