

## **Effiziente Beratung durch Projektplanung mit Mind Maps**

von Petra Meier

Ein externer Berater muss sich auf das Wesentliche konzentrieren, wenn er bei einem Kunden erfolgreich Projektarbeit leisten möchte. Er steht bei jedem neuen Auftrag wieder vor der Aufgabe, zunächst die Arbeitsweise des Kunden sowie die Mitarbeiter und deren Arbeitsumfeld kennenzulernen. Er ist auf ihre Kooperation angewiesen, da nur sie ihn über die internen Abläufe informieren können.

Doch Widerspruch bei der Lösungssuche, ein unterschiedliches Verständnis der Aufgaben, Bedenken gegen die Änderung etablierter Abläufe und viele andere Probleme verursachen oft lange Diskussionen.

In meiner Beratungstätigkeit setze ich für die Integration der Mitarbeiter in die Projektarbeit neben Standard-Software auch Mind Maps ein, die sich besonders für Gruppenarbeiten bei der Lösungssuche und für Analysen eignen. Das erleichtert die Teamarbeit, reduziert die Papierflut und hilft bei der gezielten Informationsverteilung.

In meinem Beitrag beschreibe ich die Erfahrungen, die ich mit verschiedenen Einsatzmöglichkeiten während einer Projektarbeit bei einem Logistik-Unternehmen gemacht habe und gebe Tipps zur Anwendung der Mind Mapping-Software MindManager.

### **Reorganisation der Abläufe eines Logistik-Unternehmens**

Der Kunde, das Logistik-Unternehmen, erhielt täglich Warenlieferungen von unterschiedlichen Herstellern der Lebensmittelbranche. Sie wurden am nächsten Tag nach den Vorgaben der Hersteller auf die Einzelhändler verteilt. Nun plante das Unternehmen, das Umschlagvolumen um rund 50% zu erhöhen und eine Standard-Software für Lagerwirtschaft und Disposition einzuführen. Sie sollte ein Produkt ersetzen, das im Laufe der Jahre durch Eigenentwicklungen entstanden und den Anforderungen jetzt nicht mehr gewachsen war.

Mein Auftrag lautete: Unterstützung der Projektleitung bei der Aufnahme der bisherigen Geschäftsprozesse und dem Abgleich mit den Anforderungen an die neue Software. Vorrangiges Ziel war die schnelle Reorganisation der physischen Abläufe analog zu dieser Software, ohne das Tagesgeschäft zu stören.

Die langjährigen Mitarbeiter waren mit den Prozessen des Tagesgeschäfts vertraut und arbeiteten zuverlässig. Doch sie zeigten sich skeptisch, was die Erfolgchancen des kurzfristig terminierten Projekts betraf.

### **Mind Mapping zur Definition der Anforderungen**

Zunächst stellte sich die Frage: "Was sind die Anforderungen, was erwarten Unternehmensleitung und Mitarbeiter?" Dies war der erste Ansatz, mit der im Unternehmen bisher unbekannten Mind Mapping-Methode zu arbeiten. Eine eindeutige Anforderungsdefinition musste erstellt, das Projektteam gebildet werden.

Der Termin für das erste Meeting mit der Geschäftsleitung stand bereits kurz nach der Auftragserteilung für die projektbegleitende Unterstützung fest. Als Vorbereitung fertigte ich mit dem MindManager die in Bild 1 dargestellte Mind Map und benutzte sie als Gesprächsleitfaden.

Mind Mapping als Kreativitätsmethode stieß bei der Geschäftsleitung sofort auf Zustimmung. Durch die Visualisierung mit einem Beamer während der Besprechung und die dadurch sichtbare Bearbeitung wurde allen Teilnehmern deutlich: Die ursprüngliche Anforderungsdefinition warf Fragen auf, die noch in dieser Besprechung beantwortet werden mussten.

Schon an diesem ersten Tag stellte sich heraus, dass wir durch die gründliche Vorbereitung und die strukturierte Vorgehensweise erheblich Zeit sparen konnten. Wir entschlossen uns, noch am selben Tag die für das Projekt benannten Personen zu einer Besprechung einzuladen und ihnen die Ergebnisse des ersten Meetings zu vermitteln.

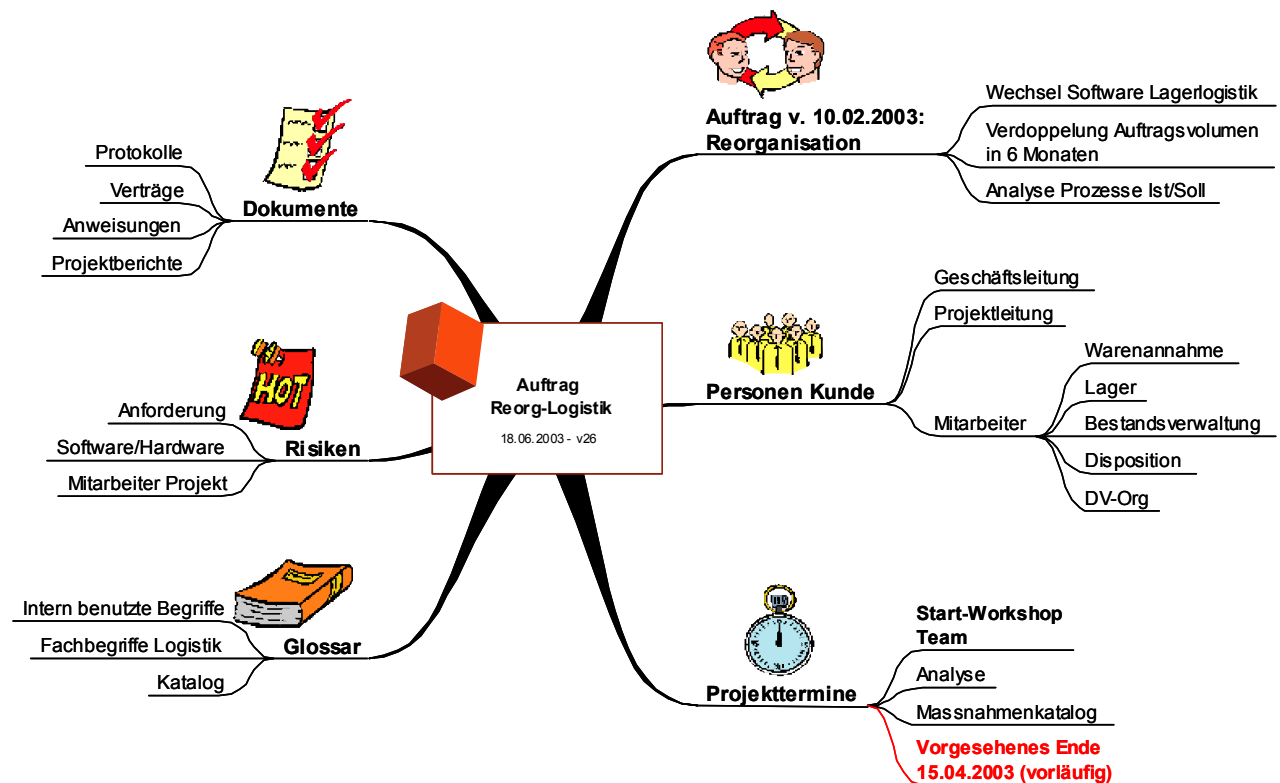


Bild 1: Übersicht für die Geschäftsleitung.

## Verfahren für die Protokollierung

Während der Besprechung setzte ich zur Protokollierung eine vorbereitete Datei ein. Die Notizfunktion des MindManagers bietet hier Vorteile gegenüber einer Mitschrift per Hand. Mittels Export nach MS Word lassen sich die Notizen in das Protokoll übernehmen.

Für Protokolle, Dokumentationen, interne Memos etc. sollten unternehmensspezifische Vorlagen eingesetzt werden. Wie häufig zuvor begegnete mir auch in diesem Unternehmen MS Word als Standardprodukt für alle textbasierten Arbeiten.

Projektdokumente sollten zumindest folgende Informationen enthalten:

- Kopfzeile mit Firmenlogo, eventuell Firmenbezeichnung und Adresse, Projektname und Projektbezeichnung, Datum der Erstellung, Bearbeiter oder Abteilung
- Betreffzeile mit Angaben der Dokumentenart (Protokoll, Spezifikation, Dokumentation, Memo etc.), Sachverhalt wie zum Beispiel "Protokoll zum Meeting vom 20.02.2003" oder "Anforderungsdefinition", Tag und Zeitpunkt des Meetings, Teilnehmer mit Anwesenheitsvermerk
- Fußzeile mit Seitenzahl/Seitenanzahl, Dateiname und Ablage

Die Datei "Protokoll.pdf", die Sie zusammen mit dem Artikel herunterladen können, zeigt einen modifizierten Auszug aus einem solchen Protokoll.

## Namenskonventionen

Mit Hilfe von Namenskonventionen lassen sich Dokumente strukturiert ablegen und schnell wiederfinden. Für die Mitarbeiter ist die Anwendung nicht immer einfach und für jedes Regelwerk bedarf es einer gewissen Eingewöhnungszeit. Wird der Vorteil erst einmal erkannt, wird die Namenskonvention meist schnell angenommen.

Auch in diesem Projekt gestaltete sich die Nutzung der Namenskonventionen schwierig, weil die Mitarbeiter bisher Dateinamen nach eigenem Ermessen vergeben durften. Erst als ältere und gültige Dokumente nur unter Schwierigkeiten wiederzufinden waren, stellte sich die Einsicht ein.

Tabelle 1 zeigt eine einfache Namenskonvention, wie ich sie im Projekt verwendet habe.

Datum	Bereich	Sachverhalt	Version	Art Dokument	Anhang Programm
Jjmmdd_	Bereich_	Sachverh_	Vers_	spez	.doc / .mmp / .mpp / .xls
030229_	WE_ (=Wareneingang)	Bestand_ (=Bestandsbuchung)	V100_ (= 1. Version)	spez (= Typ Spezifikation)	.doc (= Extension MS Word)
030212_	--	Bespr_GL_ProjLogistik_	V100_	map (= Typ Mind Map)	.mmp (= MindManager)

Tabelle 1: Beispiel für eine einfache Namenskonvention.

## Gründliche Analyse des Stimmungsbilds

Im Rahmen des zweiten Meetings am Nachmittag wurden die Mitarbeiter um ihre persönliche Meinung zum Projekt gebeten. In einer Mind Map ordnete ich ihnen entsprechende Symbole (Smileys) für positiv und für negativ beurteilt zu (Bild 2)

Die Mitarbeiter äußerten sich in Gegenwart der Geschäftsleitung überraschend offen über das Projekt – ein gutes Zeichen bezüglich des Klimas im Unternehmen. Deshalb ergab die Diskussion nützliche neue Erkenntnisse. Die Geschäftsleitung legte ihre Pläne klar und verständlich dar, die Mitarbeiter zeigten sich zu einer konstruktiven Zusammenarbeit bereit.

Meinungen und Stimmungen zu Projektbeginn zu analysieren kann sich für den Berater nur positiv auswirken, da alle benannten Personen gleichzeitig aktive Projektmitglieder sind. Er muss Skeptiker überzeugen. Dabei können ihm Mitarbeiter, die dem Projekt positiv gegenüberstehen, wertvolle Unterstützung bieten.

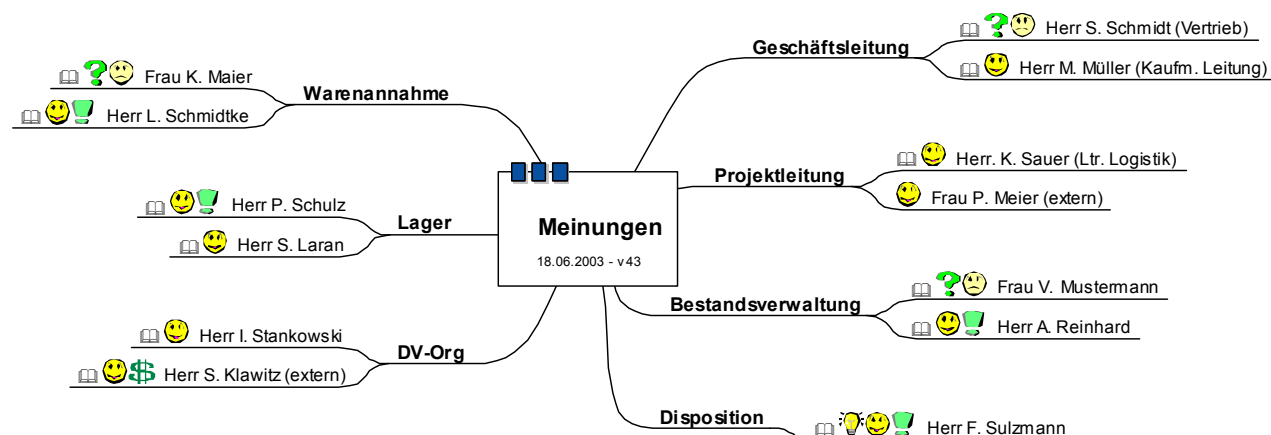


Bild 2: Stimmungsbild zu Projektbeginn.

Bereits während der Besprechung kristallisierten sich die Personen heraus, die noch zu überzeugen waren, und diejenigen, die Unterstützung bei der Überzeugungsarbeit bieten konnten. Um diese Mitarbeiter zu kategorisieren, benutzte ich Icons und zwar ein Ausrufezeichen für "bietet Unterstützung" und ein Fragezeichen für "noch zu überzeugen" (Bild 2).

Im Verlauf dieses Meetings vereinbarten die Teilnehmer ein fixes Datum für den Projektstart-Workshop, um die Aufgaben und Termine der nächsten Wochen sowie die Zuständigkeiten zu planen.

## Vorbereitung und Durchführung des Projektstart-Workshops

Bei der Organisation eines Workshops sind die gleichen Kriterien zu beachten wie bei der Vorbereitung einer Präsentation. Für die Planung des Start-Workshops setzten wir den MindManager mit einer Vorlage (Checkliste "Präsentation") ein, die mit dem Programm ausgeliefert wird und für die eigenen Bedürfnisse

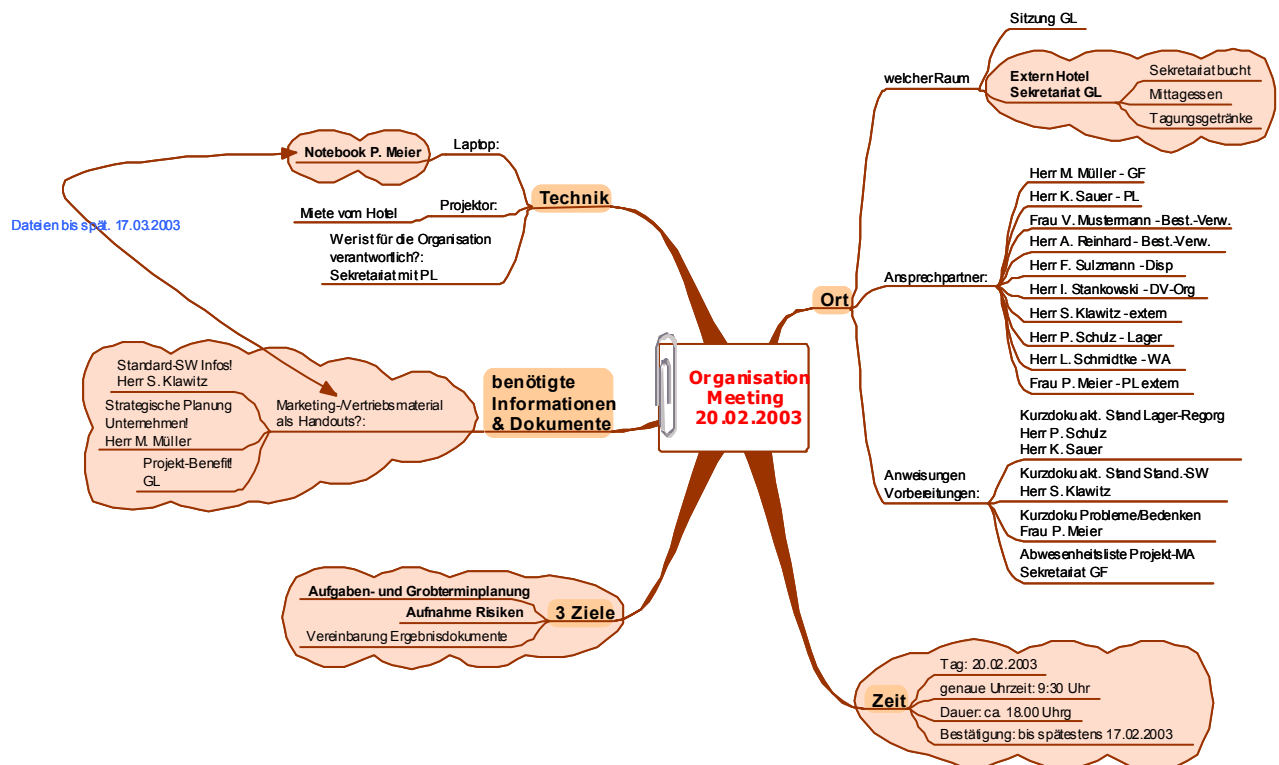


Bild 3: Mind Map für den Start-Workshop.

verändert werden kann. Nach einigen Anpassungen war sie einsatzbereit (Bild 3). Das Sekretariat der Geschäftsleitung, das den Workshop organisierte, verteilte die Mind Map mit einer Einladung an alle Teilnehmer.

Von einigen Mitarbeitern gab es zwar Rückfragen zu dieser Map und wir mussten erklären, wie sie zu lesen ist. Doch schließlich erhielten wir alle vorbereitenden Arbeiten termingerecht, so dass der Workshop wie geplant ablaufen konnte.

Mind Mapping bewährte sich auch während des Workshops. Denn durch die Visualisierung waren die Tagesordnungspunkte permanent präsent, was der Diskussion äußerst zuträglich war. Es ist immer wieder erstaunlich, wie sich eine Gruppe von Teilnehmern selbst organisiert und strukturiert, wenn die wesentlichen Zielvorgaben bekannt sind.

## Aufgaben und Abläufe im Projekt

Eines der wesentlichen Ziele für diesen Tag war die Grobplanung des Projekts mit den Verantwortlichkeiten und geschätzten Zeiten für die Verifizierung des vorgegebenen Endtermins. Die Grobplanung gestaltete sich aufgrund bisheriger dürtiger Kommunikation und der unterschiedlichen Meinungen zum Projekt schwierig. Anstatt sofort MS Project einzusetzen, blieb ich auch hier bei der Mind Mapping-Methode. Zunächst erfassten wir alle anstehenden Aufgaben (Bild 4) und strukturierten sie anschließend in Phasen.

Dabei stellte sich heraus, dass eine klare Abgrenzung der Abläufe in Verbindung mit der Projektplanung schwieriger war, als die Teilnehmer des Workshops bisher

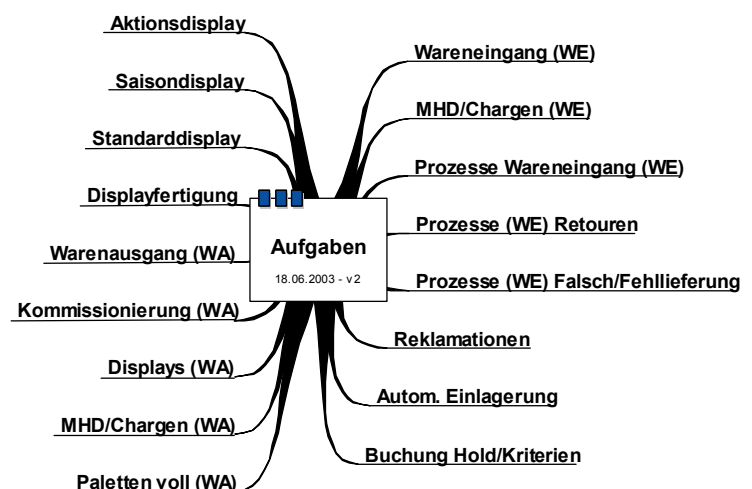


Bild 4: In einer Mind Map erfasste Aufgaben.

angenommen hatten. Sie bezeichneten die Prozessdarstellung der Beziehungen von Wareneingang zu Warenausgang, die für die Software-Einführung nötig war, als aufwendig und derzeit schwierig.

Nachdem die Aufgaben des Projekts erarbeitet und die strukturierte Map (Bild 5) fertiggestellt waren, konnten wir die Daten in MS Project übernehmen. Auch hier erweist sich die Mind Mapping im Vergleich zum sofortigen Einsatz eines Planungssystems als vorteilhaft, weil so die Ideen aller Beteiligten in die Struktur des künftigen Projektplans einfließen.

In MS Project übernahm ich lediglich die Aufgabenliste und Struktur dieser Map. Die Personen, die für die Arbeiten zuständig waren, sowie die geschätzten Zeiten ergänzten wir nach dem Meeting mit einer kurzen Aufgabenbeschreibung. Diese erste Planung offenbarte bereits eine erhebliche Terminverzögerung. Der vorgegebene Endtermin 15.04.2003 verschob sich auf den 09.05.2003, wobei zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Aufwandsschätzungen vorhanden waren.

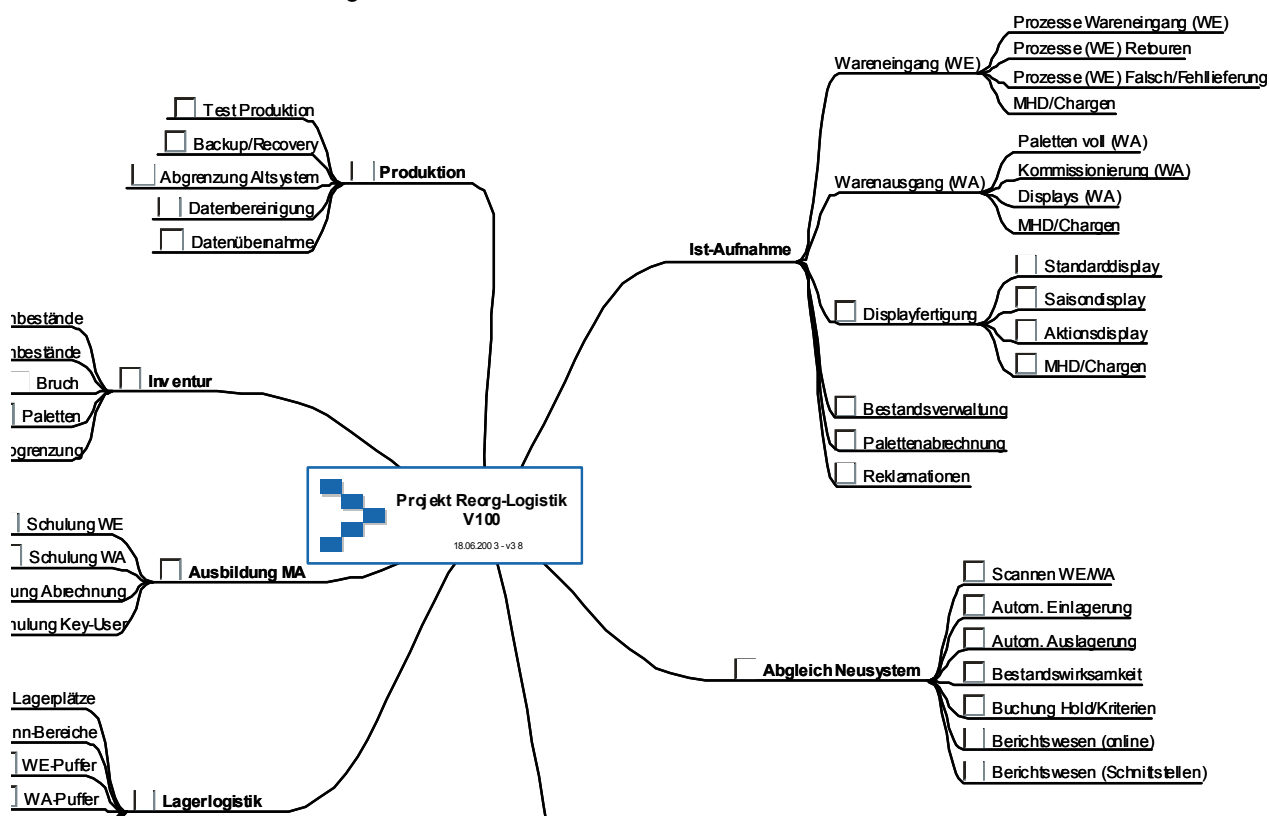


Bild 5: Ausschnitt der Projektstruktur vor der Übernahme in MS Project.

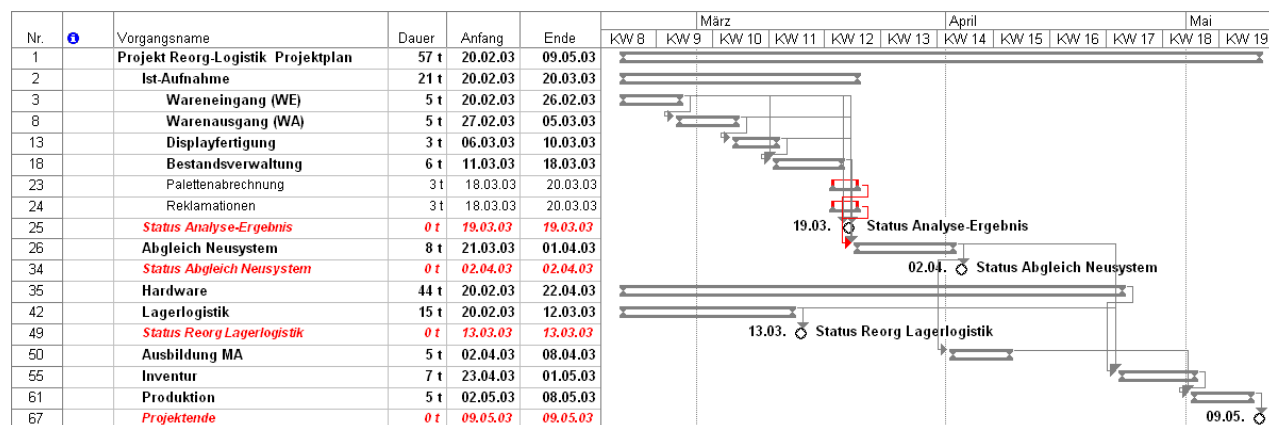


Bild 6: Terminplanung nach der Übernahme in MS Project.

Die Map benutzten wir danach auch für die erste Aktualisierung des Projekts in den Projekt-Meetings und als Besprechungsgrundlage. Wir erweiterten die einzelnen Aufgaben um Teilschritte, die zum Zeitpunkt der Grobplanung noch nicht bekannt waren. Die Notizfunktion nutzten wir auch bei diesen Meetings intensiv, um anschließend das Protokoll anfertigen zu können.

## Projektrisiken via Mind Map ermitteln

Im Verlauf des Start-Workshops ermittelten wir zudem in einer neuen Map die Projektrisiken und erarbeiteten erste Lösungsvorschläge (Bild 7).

Das erste Risiko war die Terminverzögerung, die bereits zum Zeitpunkt der ersten Grobplanung feststand. Weiterhin gestaltete sich der Umbau des Lagers für die Teilautomatisierung aufwendig, da das Unternehmen sein Tagesgeschäft nicht unterbrechen konnte. Workshop-Teilnehmer schlugen vor, dafür einige Wochenenden zu nutzen. Die Geschäftsleitung erklärte sich bereit, weitere Mitarbeiter und externe Beratung für die logistische Lösung zu engagieren.

Wir protokollierten den Start-Workshop in den Tagen darauf. Grundlage für das Protokoll waren die Mind Maps und der Projektplan, die wir während des Workshops erstellt hatten. Die Teilnehmer befürworteten dieses Vorgehen – unter anderem deshalb, weil eine Map so übersichtlich sei und den schnellen Blick auf das Wesentliche ermögliche.

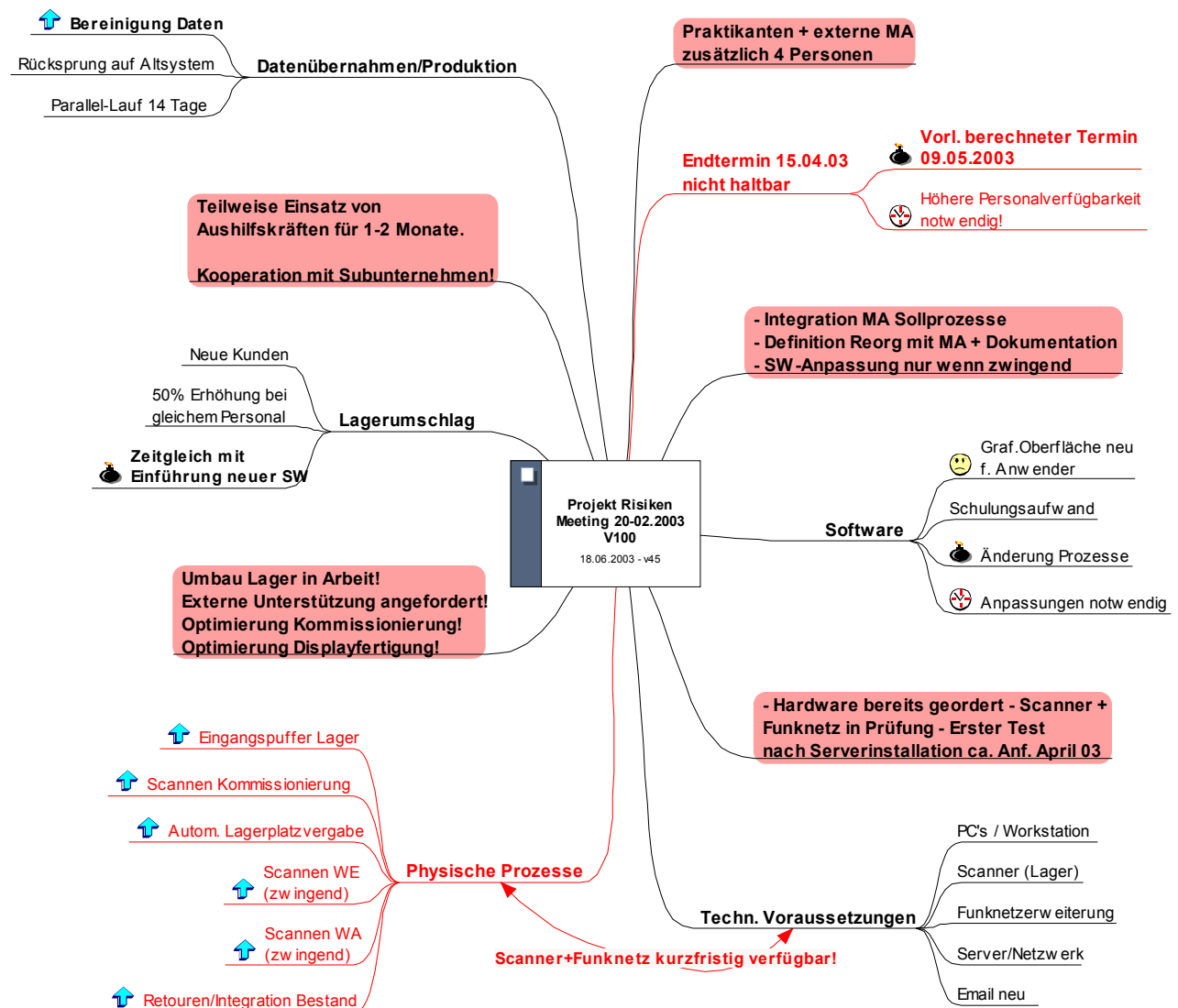


Bild 7: Projektrisiken und Lösungsvorschläge.



## Mind Mapping im Projektstatus-Meeting

Zum ersten Status-Meeting zwei Wochen nach dem Start-Workshop luden wir wieder nach dem gleichen Verfahren ein. Auch die Teilnehmer bereiteten sich vor. Einige Mitarbeiter arbeiteten mittlerweile ebenfalls mit dem MindManager, was die Geschäftsleitung begrüßte.

Neben dem ausgedruckten Projektplan benutzten wir die ursprüngliche Mind Map für die Aktualisierung und fügten die Bemerkungen zum Projektverlauf hinzu. Im Anschluss daran wurden der Projektplan überarbeitet und die neuen Termine ergänzt.

Wir veröffentlichten das Dokument als HTML-Export, damit alle Teilnehmer die Kommentare zu den einzelnen Aktivitäten lesen konnten. Dieser Schritt erwies sich als wichtig für eine bessere Kommunikation und den Projektverlauf insgesamt.

## Tipps für die Anwendung von Mind Mapping-Software

### Anpassung von MindManager (Icons/Symbole)

Mind Maps sollen nur wenige Worte enthalten, weil vor allem die Bilder bzw. Symbole die Kreativität fördern. Ich ziehe die "Icons" den Symbolen vor, weil so die Bearbeitung in der Mind Map vereinfacht wird. Symbole lassen sich zusätzlich für Präsentationen verwenden.

Die Icons enthalten einen Kurztext, der ihre Bedeutung erklärt. Diesen passe ich für meine Tätigkeit an und verteile die Legende dazu mit den Vorlagen an die Mitarbeiter. Sind die Bedeutungen erst einmal geläufig, vereinfachen sich zum Beispiel Lösungssuche und Aufgabenplanung erheblich. Tabelle 2 zeigt einige Beispiele.

Unter dem Menüpunkt *Format / Aufgabenplanung* finden Sie den Dialog für die Anpassung der Icon-Beschreibungen. Über den Button "Umbenennen" können Sie für jedes Icon die Bedeutung ändern.













	Problemlösung		Noch zu klären!		Verteilen/Mail
	Aufgabe erledigt!		Positiv beurteilt!		Dokument/Protokoll
	Unbedingt beachten!		Negativ beurteilt!		Kosten beachten!
	Aufgabe/Projekt gestoppt!		Zeitkritisch!		Risiko beachten!

Tabelle 2: Einige nützliche Icons mit angepasstem Kurztext.

In der Symbolgalerie können Sie die meistgenutzten Symbole unter dem Verzeichnis "Favoriten" speichern. Sie können mit dem Team Symbole vereinbaren, wenn der MindManager regelmäßig eingesetzt werden soll. Einige Beispiele finden Sie in Tabelle 3. Sie sollten die Symbole immer an den jeweiligen Zweig oder Ast hängen, um zu verhindern, dass sie sich beim Einfügen von Elementen und beim Bearbeiten verschieben.







	Aufgabenpaket kritisch		Aufgabenpaket mit Priorität A oder 1		Aufgabenpaket mit Priorität B oder 2
	Gruppen – oder Team		Lösung in Bearbeitung		Kosten beachten / Mehrkosten zu erwarten!

Tabelle 3: Die am häufigsten genutzten Symbole lassen sich unter dem Verzeichnis "Favoriten" speichern.

### Zusätzliche Funktionalitäten

**Textnotizen:** Ein Texteditor ermöglicht es, Notizen oder Beschreibungen an jedem Zweig oder Ast einzufügen (z.B. beim konzeptionellen Arbeiten oder der Erstellung von Protokollen). Die Texte können nach MS Word exportiert und weiterverarbeitet werden. Den Texteditor aktivieren Sie über den Menüpunkt *Ansicht / Textnotizen*, die Tastenkombination *Strg+T* oder über das entsprechende Icon (Block mit Stift).

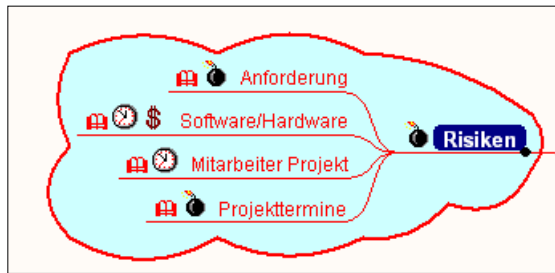


Bild 8: Durch Umrandung hervorgehobene Äste.

**Umrandungen:** Mit Umrandungen können Sie Zweige hervorheben. Verwenden Sie Umrandungen sparsam, damit die Map übersichtlich bleibt. Unterschiedliche Darstellungsweisen sind möglich (z.B. Linien, gezackte oder gewellte Ränder, Wolken).

Umrandungen aktivieren Sie unter dem Menüpunkt *Ansicht / Anzeigen bzw. /Verbergen* mit der Auswahl von *Umrandungen* im Untermenü oder über das entsprechende Icon, das zusätzlich die Umrandungsformen und eine Auswahlmöglichkeit für die Farben enthält.

**Verbindungen von Zweigen:** Zweigverbindungen wie in Bild 11 signalisieren einen direkten Zusammenhang. Sie werden über *Einfügen / Zweigverbindungen* aktiviert. Der Cursor ändert sich dann in einen umlaufenden Pfeil. Damit wird der Ausgangszweig und mit gedrückter linker Maustaste der Verbindungszweig markiert. Im automatisch angezeigten Textfeld können Sie eine Bezeichnung für diese Zweigverbindung eingeben.

**Map Organizer:** Der Map Organizer beinhaltet – nachdem die einzelnen Dateien eingefügt wurden – alle Maps eines Projekts. Diese Funktionalität hilft Ihnen dabei, in Bearbeitung befindliche Maps schnell zu finden. Sie wird über *Datei / Map Organizer* aufgerufen. Über den Button "Alle offenen Maps" können Sie alle geöffneten Map-Dateien hinzufügen. Dies geht aber auch einzeln (Map für Map) über den Button "Aktuelle Map".

**Export nach HTML:** Exportieren Sie Mind Maps als HTML-Datei, um Arbeitsergebnisse im Intranet bereitzustellen (Bild 12). Mitarbeiter mit HTML-Kenntnissen können die Seiten danach weiter bearbeiten.

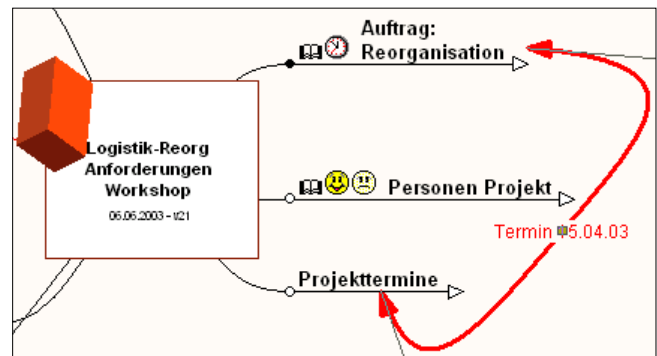


Bild 9: Zweigverbindungen.

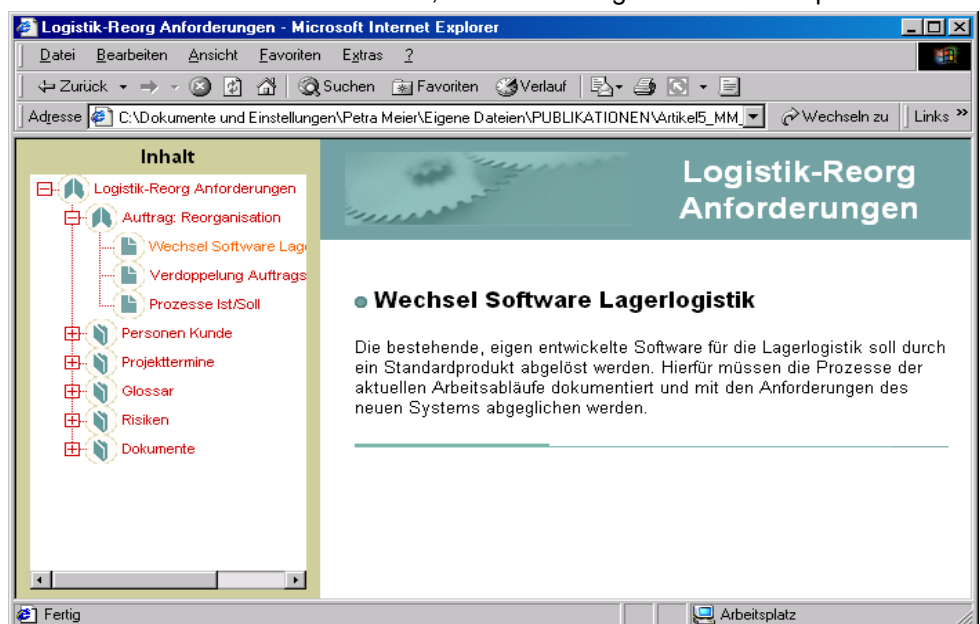


Bild 10: Exportierte Daten einer Mind Map in der HTML-Ansicht.