



Der visuelle Ansatz für besseres Projektmanagement

Ein Satz wie „Projekte werden nicht immer in geplanter Weise durchgeführt“ kann durchaus noch als Untertreibung bezeichnet werden. Schätzungen von Institutionen wie der Standish Group und dem Project Management Institute zeigen, dass **24 % - 68 % aller Projekte fehlschlagen** und sogar eine weitaus größere Anzahl entweder nur mit Zeitverzug oder mit Budgetüberschreitung fertiggestellt werden. Es gibt unzählige Gründe, warum ein Projekt am Ende fehlschlägt oder die Zielsetzungen nicht erreicht werden. Allerdings können Misserfolge doch sehr häufig wesentlichen Mängeln in den Initialphasen und im Planungsprozess eines Projektes zugeschrieben werden.

Einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Projekten besteht in der mangelhaften Definition der Ziele und Anforderungen. Wird nicht schon zu Beginn eines Projektes eine Übereinstimmung über Ziele und Prioritäten unter den Stakeholdern erreicht, sind der Abbruch und damit das Ende eines Projekts vorprogrammiert. Wenn es keine klare Übereinstimmung über die Erwartungen gibt, enden selbst pünktlich fertiggestellte Projekte mit einem Fehlschlag, da die Ziele verfehlt werden. Eine der am häufigsten festgestellten Herausforderungen besteht darin, Menschen dazu zu bringen, die klare und übereinstimmende Definition von Anforderungen und Erwartungen zu prüfen und sicherzustellen. Traditionelle Methoden wie E-Mail-Verteiler und das Abhalten unstrukturierter Meetings sind zu diesem Zweck aber sicherlich bei Weitem nicht ausreichend.

Der einhergehenden und immer stärker werdenden Informationsflut Herr zu werden ist sicherlich ein weiterer Faktor, der den Erfolg eines Projektes stark beeinflusst. Immer mehr Informationen sammeln sich an, wodurch der Einsatz bewährter Verfahren zur Optimierung der Planung, Kosten und Qualität eines Projekts erschwert wird. Projektmanager müssen mehr und mehr in der Lage sein, aus der Menge von Informationen die wirklich relevanten Daten von Finanzen und Aufgabenplanung über Risikoszenarien bis hin zu

Ressourcenzuweisung und Projektleistungen in effizienter Weise herauszufiltern, zu strukturieren und zu kommunizieren ohne dabei in der Informationsflut zu versinken.

Dazu kommen dann letztendlich noch die wohlbekanntesten und hohen Herausforderungen und Problemstellungen der Kommunikation und abgestimmten Koordination im Projekt-Team. Die Beteiligten im Projektteam so zu koordinieren und gleichgerichtet zu halten, so dass Fristen mit entsprechenden Zielen eingehalten werden, ist hochgradig kritisch. Dass alle Beteiligten stets auf dem gleichen Informationsstand sind und das sogenannte „Big Picture“ vor Augen haben macht hier den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem aus dem Ruder gelaufenen Projekt aus.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Anforderungen müssen Projektmanager neue innovative Methoden finden, um Projektdaten so aufzubereiten zu können, dass alle Beteiligten einen klaren und transparenten Überblick über die Projektstruktur, die wichtigsten Prozesse, Ressourcen und Zeitpläne und deren Zusammenhänge haben.

Das vorliegende Whitepaper beschreibt eine neue softwaregestützte Methode, die mit Hilfe von Informations-Visualisierung und dynamischem Informations-Management die Erfolgsrate im Projektmanagement drastisch steigern kann.

Visuelle Projektplanung: eine neue Art zu planen und zu arbeiten

Im Zeitalter von „Big Data“ ist die Effektivität der Datenvisualisierung unumstritten. Kalkulationstabellen eignen sich zwar hervorragend für die Datenaufbereitung, sind aber weniger in der Lage Bedeutung, Struktur und Zusammenhänge aufzuzeigen. Werden die Daten aber in ein Diagramm oder ein Schaubild übertragen, beginnen Strukturen zu entstehen, dank derer es möglich wird, Bedeutung zu vermitteln, Schlussfolgerungen zu ziehen und Entscheidungen zu treffen. Eine effektive Visualisierung macht komplexe Daten greifbar, verständlich und adäquat nutzbar.

Projektmanager profitieren auch von der Visualisierung, wenn sie sie auf ihre alltägliche Planung und Arbeit anwenden. Dies sind eigentlich Bereiche, in denen typischerweise nicht unbedingt mit Diagrammen oder anderen visuellen Darstellungen gearbeitet wird. Doch es lassen sich auch Projektbeschreibungen, Ziele, Prioritäten, Ressourcen, Aufgaben und Zeitpläne unter der Verwendung von Visualisierung um einiges einfacher handhaben und vermitteln.

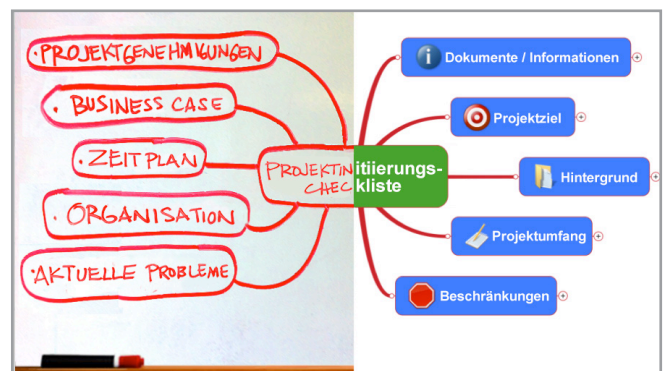
Die Visualisierungsform, die wir an dieser Stelle beschreiben, basiert auf der Mindmapping-Methode. Diese wurde jedoch stark durch weitere Darstellungsmöglichkeiten, Informationsintegrationen und Aufgabenplanungsfunktionen erweitert. Somit sprechen wir hier nicht mehr von Mindmapping sondern von Business-Information-Mapping (im Text der Einfachheit halber auch oft einfach nur von „Mapping“ oder von „Maps“, wenn wir über das Format sprechen). Die Software von der wir hier sprechen heißt Mindjet MindManager (im Text einfach nur MindManager). Diese unterstützt Projektmanager bei der Erstellung von Projektplänen und -informationen, sodass sie einfacher umsetzbar und wesentlich verständlicher sind, als klassische Methoden es erlauben.

Stellen Sie sich Business-Information-Maps als virtuelle Whiteboards vor. Man beginnt mit einer anfangs leeren

Mapping-Arbeitsfläche. Auf dieser können Ideen und andere Informationen ganz einfach und rasch erfasst und per Drag-and-Drop strukturiert werden.

Maps ermöglichen Anwendern beliebige Informationen in visuellen Strukturen zu organisieren. Beteiligten erleichtert dies, die Zusammenhänge zwischen den Informationen und Inhalten zu erkennen und zu verstehen, wie sich diese in die gesamte Aufgabenstellung einfügen. Informationen können in Netzdiagrammen, Organigrammen, Baumdiagrammen oder in anderen, für eine hierarchische Informationsdarstellung hilfreichen Weise dargestellt werden. Als Mittel zur Strukturierung und Kommunikation der Komplexität eines Projekts sind Maps ein idealer Ansatz, der es Projektmanagern und Teams ermöglicht, sich sowohl einen klaren Überblick über das Ganze zu verschaffen als auch beliebig tief in damit zusammenhängenden Details zu gehen.

Im Folgenden schauen wir uns die für das Projektmanagement kritischen Bereiche an und beschreiben, in welcher Weise der Einsatz visueller Projektpläne und Dashboards den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen kann.



Business-Information-Maps sind vergleichbar mit virtuellen, visuellen Whiteboards

Gemeinsame Ziele, Prioritäten und Erwartungen der Stakeholder sicherstellen

Obwohl bei Fachleuten darüber Einigkeit besteht, dass die Vorabübereinstimmung zu Beginn eines Projektes bezüglich Ziele, Leistungen und des Umfangs ein wesentlicher Schlüssel zum Projekterfolg ist, wird dieses in der Praxis und Regel nur selten umgesetzt. Häufig werden Präsentationsfolien, die die Projektziele und -schwerpunkte beschreiben, mit der Bitte um Kommentierung per E-Mail-Verteiler versandt. Die Rücklaufquote ist in der Regel gering, die Anzahl an Kommentaren hält sich in Grenzen und zudem sind sie meist auch noch sehr vage ausformuliert. Angesichts dieser Tatsache

überrascht die Schätzung des Project Management Institute nicht, dass alljährlich etwa 70 % aller Projekte aufgrund einer mangelhaften Planung und Definition der Anforderungen scheitern.

Die wesentlichen Aufgaben in der Initialisierungsphase können nicht effektiv per E-Mail erfolgen, da in solchen Fällen die Verantwortlichkeiten nicht mehr nachvollziehbar sind und die vielen Änderungen in den unterschiedlichen E-Mails und E-Mail-Verteilern nicht mehr überschaut und wirklich

konsolidiert werden können. Diesem Problem kann mit Maps entgegen gewirkt werden. In ersten Workshops zum Projekt können diese eingesetzt werden, um zunächst gemeinsam Ideen, Beiträge und Kommentare zu den anstehenden Anforderungen, den erwarteten Problemen, Zielen sowie Prioritäten zu sammeln und zentral zu organisieren.

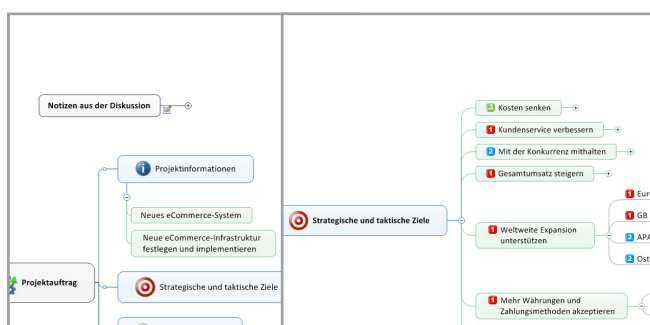
Eine Map ist das ideale Hilfsmittel für diesen initialen Brainstorming-Prozess, da die Mitwirkung an den ersten Entscheidungen sowie die Übereinstimmung von initialen Beschlüssen zu den kritischen Faktoren zählt. Durch die Erstellung und dem anschließenden Teilen der Workshop Maps, haben sämtliche Teilnehmer den gleichen – und vor allem transparenten und verständlichen – visuellen Überblick über Vorschläge, Entscheidungen, Prioritäten, etc. Nach den Live-Sitzungen kann eine solche Map sofort allen für die Nachbereitung verfügbar gemacht werden, ohne erst auf die Erstellung einer Zusammenfassung oder eines Protokolls warten zu müssen.

Das Map-Format bietet die Flexibilität, in einer einzigen Ansicht sowohl einen klaren Überblick über das Ganze als auch die Details zu zeigen. Gleichzeitig dient die Map dazu, Diskussionen auf das Thema fokussiert zu führen und gleichzeitig alles Besprochene simultan dokumentieren zu können. Icons und Markierungen helfen Inhalte zu kategorisieren, visuell hervorzuheben und unterscheiden so z.B. die Ergebnisse von den dokumentierten Live-Diskussionen. Darüber hinaus können detailliertere Notizen und auch Kalkulationen zum Projekt ganz leicht direkt und ohne Umwege in der Map erfasst werden ohne dabei in andere Anwendungen wechseln zu müssen.

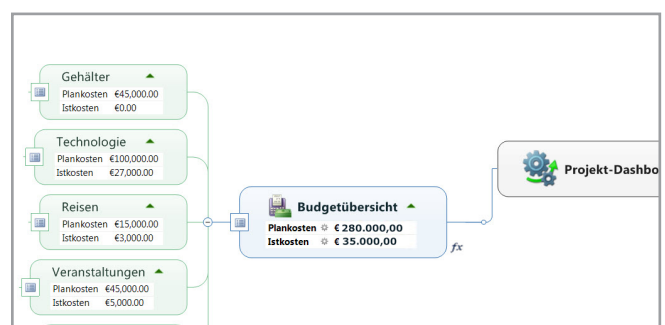
Es sollte nicht unterschätzt werden, welchen Wert klar gekennzeichnete Prioritäten und Abhängigkeiten während einer Projekt-Mapping-Sitzung und darüber hinaus haben. Erstens lässt der Umstand, dass die Projektbeteiligten sich exakt über Priorisierungen der Ziele vereinbaren müssen, wenig Spielraum für Missverständnisse, denn eventuelle Unklarheiten werden in der Visualisierung meist beseitigt. Zweitens gibt die Mapping-Methode dem Projektmanager die Rolle eines Vermittlers, der Entscheidungen aufzeichnet, anstatt nur derjenige zu sein, der dafür einstehen muss, wenn Prioritäten nicht klar sind und Erwartungen nicht erfüllt werden.

Mit der fortschrittlichen Mapping-Software MindManager können Projektmanager mit Entscheidungsträgern zeiteffizient die Auswirkungen möglicher Planänderungen durchgehen sowie dynamisch und flexibel unterschiedlichste Szenarien durchspielen. Ein Projektmanager könnte beispielsweise die Auswirkungen von Änderungen auf das Budget beleuchten wollen. Die Möglichkeit, numerische Berechnungen direkt innerhalb der Map und ohne Wechsel zu anderen Anwendungen anzuzeigen, unterstützt eine transparente Projektplanung, die direkt im Kontext aller anderen Informationen steht.

Durch den Einsatz von Maps für das Brainstorming von Zielen, Erkennen von Problemen und für die gemeinsame Festlegung von Prioritäten, bekommen Projektmanager fundierte und wesentlich detailliertere Grundlagen für ihre Arbeit. Ebenso ist es auf dieser Basis wesentlich leichter, von der Geschäftsleitung das Buy-In und GO für ein Projekt zu erhalten.



Zur Anzeige verschiedener Detailstufen sind Maps in hierarchischen Ebenen angeordnet.



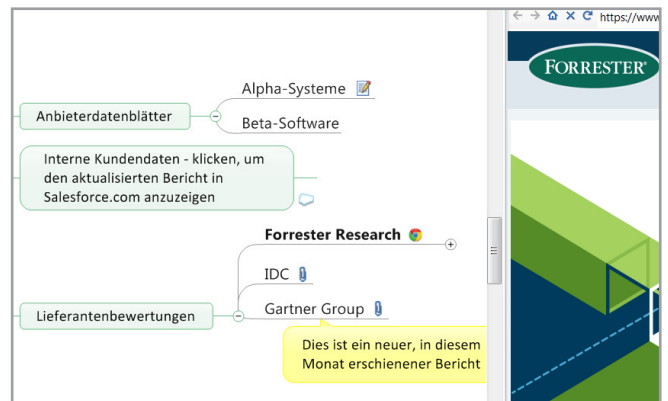
Änderungen in Unterzweigen - wie beispielsweise Budgetposten - werden an die höheren Hierarchieebenen weitergeleitet, um die sich auf der höchsten Zweigelebene ergebenden Auswirkungen zu veranschaulichen.

Konsolidieren Sie unstrukturierte Informationen in einen zentralen visuellen Überblick

Eine der Anforderungen, die jedes komplexe Projekt gerecht werden muss, besteht in der Pflege einer strukturierten Ablage aller projektbezogenen Dokumente und weiterer Informationen - beispielsweise aus dem Web. In einem Projektteam ist es ganz normal, dass Teammitglieder mit verschiedenen Formaten arbeiten und verschiedene Anwendungen und Systeme für das Management der tagtäglich genutzten Informationen einsetzen. Genau dieser Einsatz von unterschiedlichen

Formaten und Dokumenten kann die Zentralisierung der Projektdaten extrem erschweren. Selbst dann, wenn das gleiche Dateimanagementsystem eingesetzt wird, sind die Struktur und die Zusammenhänge der Informationen trotz strenger Namenskonventionen für Ordner und Dateien kaum aufrechtzuerhalten und zu überschauen.

Das visuelle Format von Maps sowie die Möglichkeit, Anhänge, Notizen, Links und Anmerkungen zu ergänzen, erleichtern die Erstellung eines „Informations-Aggregates“ oder auch visuellem Cockpit mit allen relevanten Informationen für jedes Projekt. Dokumente können direkt innerhalb von Maps an die entsprechenden Elemente in der Map angehängt oder einfach über ihren Speicherort verknüpft werden. Hyperlinks machen es darüber hinaus einfach, Webseiten und Berichte aus Web-Anwendungen zuzuordnen. Anmerkungen, visuelle Symbole und Tags erleichtern es Teammitgliedern gewünschte Informationen zu markieren und auf dieser Basis auch schneller wiederzufinden. Mapping-Software wie MindManager bietet einen integrierten Browser, wodurch die Inhalte von Dokumenten, Notizen und Webinformationen direkt in der Map in ihrem jeweiligen Kontext zu sehen sind.



Anhänge, Notizen und Links werden als projektbezogenen Dateien innerhalb der Gesamtprojekt-Map verwendet.

Die Möglichkeit, Notizen und Links nach Bedarf ergänzen zu können, macht Projekt-Maps besonders für Teambesprechungen wertvoll. Statusaktualisierungen und neue Aspekte können ohne Umstände in der Map erfasst und zur Überarbeitung innerhalb der größeren Projekt-Map bereitgestellt werden.

Ziele, Prioritäten und Zeitpläne festlegen, koordinieren und pflegen

Sind Ziele, Budget und Prioritäten für ein Projekt einmal klar definiert, besteht der nächste Schritt in aller Regel im Entwurf eines detaillierten Zeitplans, der sämtliche zu bestimmten Zeitpunkten und von bestimmten Personen abzuschließenden Aufgaben umfasst. Ebenso entscheidend wie eine gemeinsame und abgestimmte Richtung der Beteiligten in Hinblick auf Ziele und Prioritäten ist auch die Zustimmung derjenigen zu bekommen, die die eigentliche Arbeit erledigen sollen.

Leider sind die meisten Projektmanagement-Systeme und -Werkzeuge so konzipiert, Aufgaben, Leistungen und Zeitpläne nachzuerfolgen, nachdem (!) sie einmal definiert wurden. Initiale Kreativ- und Planungsphasen sind in diesen Werkzeugen nur schwer umzusetzen. Dabei ist es gleichgültig, ob traditionelle Software wie Microsoft Project oder Excel oder modernere Project-Tracking-Software wie Basecamp oder Trello eingesetzt wird, denn all diese Tools enthalten keine Funktionen, die bei der gemeinsamen, initialen Abstimmung und Erstellung des Plans helfen. Es ist der klassische Fall des von hinten aufgezümmten Pferds: All diese Tools bieten hervorragende Techniken für die Verfolgung von Aufgaben, jedoch keinerlei Hilfe, um herauszufinden, worin diese Aufgaben in erster Linie bestehen.

MindManager kann das Festlegen von Aufgaben, Ressourcen und Zeitplänen in einem Format erleichtern, indem sozusagen eine Plausibilitätsprüfung aller Voraussetzungen und Zusammenhänge unter Einbeziehung des gesamten Teams durchgeführt werden kann. So können beispielsweise Ressourcen ermittelt, Abhängigkeiten dargestellt, Risiken identifiziert und Zeitpläne aufgesetzt und angezeigt werden. MindManager ist in der Lage, Zeitpläne für individuelle Aufgaben nach Projektbereichen

anzuzeigen und kann sogar Gantt-Diagrammansichten einfügen.

Dank der Visualisierung von Verantwortlichkeiten und Terminen in einer Map kann jedes Teammitglied die eigenen Aufgaben im Rahmen des Gesamtprojektes auf einfache Weise identifizieren und herausfiltern. Das ist hilfreich beim Festlegen von Verantwortlichkeiten und schafft Klarheit in Hinblick auf Abhängigkeiten und Commitments.

Die Map wird zum visuellen Plan, mit dessen Hilfe dem Team Projektleistungen und Zeitpläne in einem Format zur Verfügung gestellt werden, das die unmittelbare Anzeige von Änderungen und Abhängigkeiten gestattet.

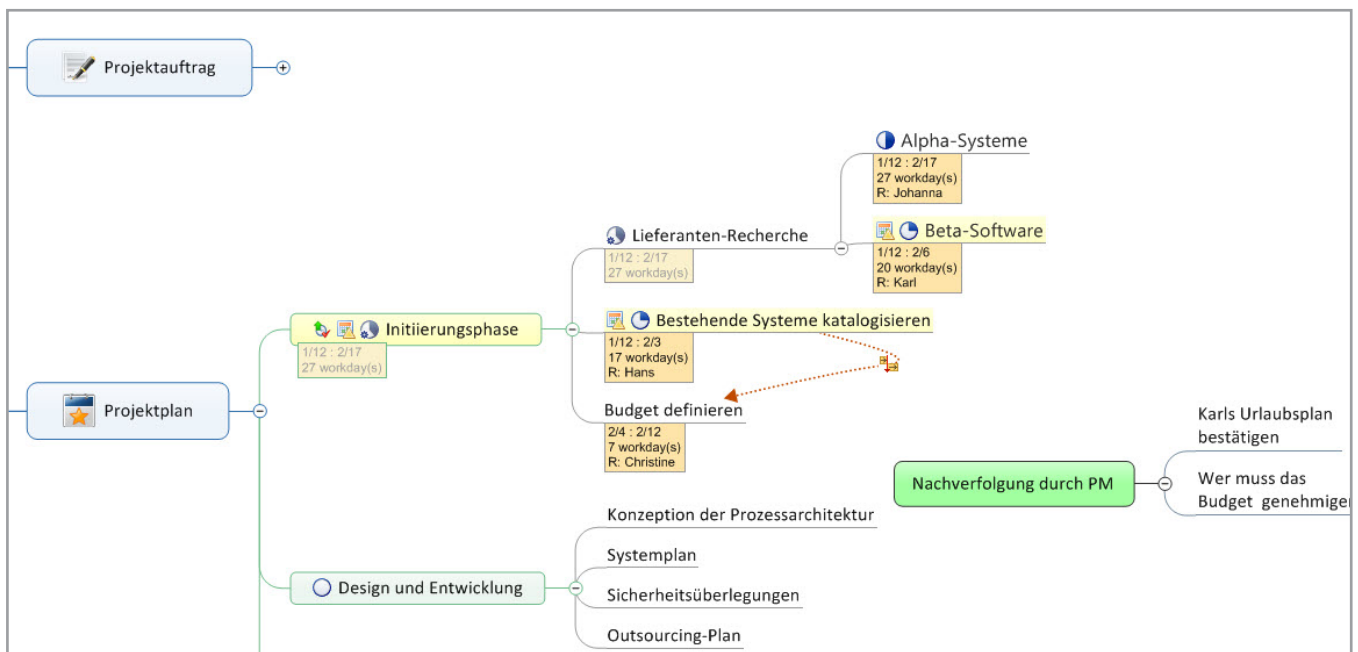
Alle Elemente des Plans (der Map) können gemeinsam von allen Beteiligten erarbeitet werden. Dadurch ist sichergestellt, dass tatsächlich bei allen im Team Klarheit über die jeweiligen Aufgaben, wer sie umzusetzen hat und darüber, bis wann bestimmte Zwischenergebnisse zu erreichen sind, besteht.

Sobald der Plan fertiggestellt und allseits Übereinstimmung besteht, kann der Projektmanager die Map zur Aktualisierung und Kommunikation des jeweiligen Status während der

weiteren Ausführung nutzen. MindManager bietet eine Integration mit Microsoft Project, Excel, SharePoint und anderer Software, falls es notwendig sein sollte, diese im Unternehmen für die Erfassung der weiteren Projektfortschritte zu nutzen.

Die Verwendung eines visuellen „Projekt-Dashboards“ in Form einer Map kann unabhängig davon, ob noch andere Aufgaben-Management-Systeme zum weiteren Tracking der Aktivitäten von Teammitgliedern verwendet werden oder nicht,

ein besonders wertvolles Werkzeug bei Update-Meetings z.B. mit der Geschäftsführung oder im ausführenden Projekt-Team sein. Die Möglichkeit, den Status aller Leistungen sowie den Verlauf von Kosten oder Zeitplan im Vergleich zum ursprünglichen Plan anzuzeigen – inklusive der Möglichkeit auf Details einzugehen, wenn es um die Beantwortung spezifischer Fragen geht –, ist geradezu ideal für die Gewährleistung einer stetigen, transparenten und umfassenden Information der Geschäftsleitung über den Projektfortschritt.



Maps stellen jeden einzelnen Schritt (bzw. jede Aufgabe) des Plans dar und zeigen darüber hinaus, in welcher Beziehung jeder Einzelschritt zu allen anderen Schritten steht, inklusive der kritischen Abhängigkeiten zu anderen Aspekten oder Schritten (Aufgaben).

Fazit: Der Nutzen des visuellen Ansatzes für das Projektmanagement

Das vorliegende Whitepaper erläutert verschiedene Möglichkeiten, wie Projektmanagement mit Business-Information-Mapping verbessert werden kann. Zusätzlich erweitert MindManager Software dieses Leistungsspektrum insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Zusammenarbeit.

Ebenso wie Menschen anhand von Landkarten sehen können, wohin sie gehen und welche Hindernisse auf ihrem Weg zu erwarten sind, können Projektbeteiligte mit Maps Ideen, Ziele und Szenarien darstellen und Informationen

miteinander so in Verbindung bringen, dass Abhängigkeiten und Risiken zu erkennen sind.

MindManager ermöglicht es, Informationen in der Art visuell zu strukturieren, wie der Mensch nachweislich denkt. Das erleichtert das Erlernen und Anwenden der Software enorm. Dabei ist es nebensächlich, ob Sie ein Vollzeitprojektmanager sind oder jemand, der ein einmaliges Projekt wie einen Event oder die Tagesordnung eines Firmenmeetings koordiniert, die Überzeugungskraft der visuellen Darstellung verhilft Ihnen zum Erfolg.

MindManager®

ist die weltweit führende Business-Information-Mapping-Software. MindManager bietet über die bekannten Mindmapping-Funktionen hinaus die folgenden weiteren Funktionen:

- Umfangreiche Projektmanagement-Tools einschließlich methodengestütztes Brainstorming (zum Sammeln von Projektanforderungen), Aufgaben- und Zweigplan-Roll Ups, Gantt Diagrammansicht, Filter, Zeitplananpassungen und eine umfangreiche Bibliothek projektorientierter Map Vorlagen
- Tools für Budgetierung und Prognostizierung mit automatischen Berechnungen (Kalkulationen in Maps)
- Entscheidungsanalysetools für SWOT-Analysen, Kosten-Nutzen-Analysen, Analysen nach dem Balanced Scorecard-Konzept uvm.
- Integrierte Map Parts, dank derer Benutzer vorkonfigurierte Themen-Zweige für Tagesordnungen, Budgetanalysen und Projektprozesse hinzufügen können
- Einen eingebetteten Browser, zur integrierten Anzeige von Anhängen, Notizen, Webseiten oder Webanwendungen im Kontext der Map
- Präsentationstools, um Folienansichten einer Map zu erstellen und/oder Maps nach Microsoft PowerPoint zu exportieren.
- Integration mit Anwendungen von Microsoft oder Apple einschließlich Outlook, Project, Word und Excel.

Weitere Informationen darüber, wie MindManager Ihr Unternehmen unterstützen kann, den Vorteil des visuellen Projektmanagements zur Verbesserung der Erfolgsquote Ihrer Projekte zu nutzen, entnehmen Sie bitte unserer Website oder wenden Sie sich an Ihren Mindjet Händler oder Fachhändler.

Über Mindjet und MindManager

Mindjet ist das weltweit führende Unternehmen für Unternehmensinnovation und Mind Mapping-Software. Unsere Software wird von Millionen Benutzern einschließlich 83% der Fortune 100-Unternehmen eingesetzt. MindManager Enterprise erweitert das Potenzial des visuellen Business-Mappings auf das gesamte Unternehmen und ermöglicht eine effektive Zusammenarbeit bei zentralen Geschäftsinitiativen einschließlich Projektmanagement, betriebswirtschaftlicher und strategischer Planung sowie Informationsmanagement.

MindManager Enterprise nutzt die Integration mit Microsoft SharePoint. Damit haben Projektteams die Möglichkeit, bei Projektplänen zusammenzuarbeiten, Projekt-Dashboards einzurichten, projektbezogene Dateien zusammenzuführen und SharePoint-Aufgaben, die mit Aufgaben in MindManager-Maps synchronisiert wurden, für das Management der Projektausführung zu verwenden.