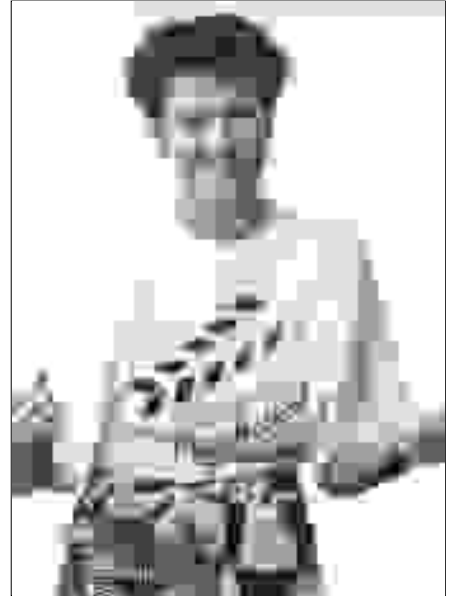


Mind Mapping:

Denk-Kompetenz in der Lernenden Organisation

von Maria Beyer



Maria Beyer

ökologisch im Mind der Beteiligten, und zwar sehr kurz und bündig und auch vorab, was viel Material einsparen hilft.

Beide Konzepte erlauben eine Anwendung im beruflichen und privaten Leben. Diejenigen, die es beherrschen, veredeln also ihre Persönlichkeit allumfassend(er).

Das mittlerweile ausgereifte Denk-Modell „**Mind Mapping**“ bietet bei realer und mentaler Ausgestaltung des „Lernenden Unternehmens“ einen beispiellosen Zeit- und Qualitätsvorteil, indem es z.B. als integratives Gruppen-Medium für die öffentliche Darstellung von Prozessen genutzt wird. **Mind Maps** eröffnen die Chance, daß beide Denkkünste des Denkhirns parallel genutzt werden und sich ergänzen. Die linkshirnigen Schätze des logisch-analytischen und rationalen Vorgehens finden ebenso eine Würdigung wie die des kreativen, ganzheitlichen und gefühlsausdrückenden des rechten Hirns. Werden beide Denkart gleichzeitig aktiviert und in einer graphischen Form zu Papier gebracht, dann ist eine Grundvoraussetzung geschaffen für den überzeugenden Ausdruck der Geistes- und Denkhaltung bei der Gestaltung und Durchführung der „Lernenden Organisation“. Und was sind dabei die sofortigen Vorteile? Nun: Ein **Mind Map** enthält auf geringer Fläche eine dichte Komplexität an Inhalten, Fakten oder

Nachdem der Lean-Gedanke zu einem regelrechten Kargheitsdenken entartete, bei dem die Intentionsrichtung vieler anordnender Beteiligter mehr konvergent verlief als divergent (nach außen strebend), setzt sich die Forderung nach der vorwärtstrebenden „Lernenden Organisation“ kräftig durch. Dafür steht eine Grundeinstellung im Denken und Handeln, die wieder den Menschen und die Kreativität im Unternehmen betont, zurückerobert und das Unternehmen selbst zum lernenden Organismus erklärt. Stetes Fließen mit Trends, oder noch besser: ein Fließen vor den Trends oder gar das Kreieren derselben, worauf dann pro-aktiv, schnell und produktiv geantwortet werden kann. Und um das alles demonstrieren, abbilden und archivieren zu können, gibt es, vereinfacht gesprochen, ein „Universalwerkzeug“.

Ich erläutere, warum gerade dieses Werkzeug „**Mind Mapping**“ bestens geeignet ist, die Potentiale des einzelnen zu entfalten und um als Trend-Medium zu dienen. Gestärkt durch NLP-Systemik bekommt das **Mind Mapping** einen logischen „Roten Faden“, um den sich dann eine ausladende mindmap-innige Gedankenausbreitung windet.

NLP & **Mind Mapping** greifen beide vorhandene Ideenpotentiale aller Bewußtseinsebenen auf, konkretisieren sie und lassen sie zu einem zukunftsorientierten Ganzen wachsen. **Mind Mapping** befindet sich bereits auf dem besten Weg zur Kulturtechnik, zu einer zeitgemäßen und optimalen Methode der Geistbeherrschung, in der das kreative und präzise Denken zeitgleich be-

schleunigt, einfach und dennoch komplex dargestellt wird, und somit einen sehr schnellen authentischen Aufruf gewährleistet.

Erfahrene und gründlich trainierte Mind MapperInnen zeichnen sich durch langanhaltende analytische Denkfähigkeiten aus, durch unerwartet kreatives Lösungsvorgehen und besonders durch ihre stark belastbare und zuverlässige Gedächtnisstärke. Welch Gewinn für ein lernendes Unternehmen!

„Learning Organisation“ als Ausdruck einer menschlichen Unternehmenszukunft.

Die Forderung kommt aus den Vereinigten Staaten und wird dort als „Learning Organisation“ gehandelt. Autoren wie Senge oder Kline zählen zu den Konzeptvätern der „Lernenden Organisation“ und bieten für ihre Thesen und Unternehmensvisionen praktische Ansatzpunkte zur Verwirklichung.

Also wieder eine weitere Umstellung oder Hinwendung zu neuem Vokabular, könnten suchende, gehetzte Trend-Manager oder Trend-Berater seufz-hecheln. Sie täten jedoch gut daran, schleunigst das Augenmerk auf die erforderlichen Trend-Techniken und Trend-Methoden des neuen, notwendigen Mind-Managements zu richten. Und die beiden wichtigsten Richtungen sind **Mind Mapping** und NLP. Beiden Konzepten ist gemeinsam, daß sie vorhandene Ressourcen aufgreifen, erweitern und zu einem gegenwarts- und zukunfts-fähigen neuen Ganzen wachsen lassen. Beide Konzepte können nach gründlichem und komplexem Training ohne viel Aufwand praktiziert, genutzt und gewertet werden. Sie laufen

Ideen. Gearbeitet wird gezielt mit optimalen Schlüsselbegriffen bzw. mit Assoziationsworten oder -bildern. Sie sind so passend gewählt, daß sich in oder hinter ihnen ein weiterer Komplex von weiteren Komplexen versteckt. Mit Hilfe dieser Schlüsselbegriffe (Wortanker), oder auch Bilderkürzel (Bildanker), werden mit Leichtigkeit riesige Datenmengen gemerkt, wiederholt oder kumuliert.

Auf der anderen Seite bewirkt die Kunst der sprachlichen und gedanklichen Komprimierung nicht nur verbale Vorteile bei **Mind Map**-Nutzern (kommunikativer Nutzen), sondern sie erstreckt sich auf einen schnellen Zugriff auf den eigenen mentalen Datenspeicher (Gedächtnistraining). Das Abfassen der eigenen Botschaft wird präzise, die beispielsweise Unabhängigkeit von technischen Memo-Medien macht frei und selbstbewußt (Steigerung der Selbstkompetenz), wobei sich ein weiterer Vorsprung automatisch einstellt: kreative Ideenprozesse werden durch **Mind Mapping** gefördert und beschleunigt (Kreationskompetenz). Die „papierne“ Abbildung dessen steht so gleich als Protokoll zur Verfügung (per-

sönliches Zeitmanagement).

Mind Mapping als Schlüssel für die „Lernende Organisation“

Daß ein derart günstiges Modell sich hervorragend für anspruchsvolle Projektplanung eignet, wird jede(r) Lernende sehr schnell nachvollziehen können. Und für das Groß-Projekt „Lernende Organisation“ kommt es wie gerufen! Nach dem Amerikaner Peter S. Senge ist die „Lernende Organisation“ die Organisationsgestaltung der Zukunft. Sie ist keine reine Management-Mode mehr, sondern bereits gestaltgewordene Realität in einigen europäischen Konzernen, Unternehmen und Kleinfirmen. Der Weg zur ihr ist gekennzeichnet durch fünf zu entwickelnde und zu praktizierende Schritte: Personal Mastery oder auch Selbst-Kompetenz, Mentale Modelle, Team-Lernen, Geteilte und gemeinsame Vision und Systemisches Denken. Das Projekt läuft unternehmensumfassend ab: Weder werden Menschen aus diesem Prozeß ausgegrenzt noch gibt es bevorzugte Personenkreise. Hat sich ein Unternehmen erst einmal entschieden, eine „Lernende Organisation“ zu werden, zu sein und auch zu bleiben, dann müssen nöti-

genfalls neue Methoden, Konzepte oder Strategien ergriffen werden; diese müssen vernetzbar sein und sich gegenseitig stützen, ja sogar potenzieren.

Die besonderen Chancen des Mind Mapping in diesem Prozeß

Welche Rolle fällt dem **Mind Mapping** dabei zu, was kann es leisten, welches sind die Möglichkeiten und Vorteile? Eine Antwort vorweg: **Mind Mapping** bietet vom Ansatz und Umfang her so viele Anknüpfungspunkte, wie die BenutzerInnen ergreifen möchten. Es liegt in jedem Brain-User selbst, immer wieder neue Überraschungen mit dem eigenen oder dem Gruppen-Mind erleben zu wollen. Konkret auf die „Lernende Organisation“ bezogen, sind in allen fünf obengenannten Bereichen Anwendungen gegeben.

Ich fange mit dem „Team-Lernen“ an. In der „Lernenden Organisation“ werden alle Firmenangehörigen mit der **Mind Mapping**-Technik vertraut gemacht. Dies gelingt gleichwohl in Groß-Seminaren (für EndverbraucherInnen) oder in kleineren, in denen die firmeninternen Multiplikatoren gründlich trainiert werden, **Mind Mapping** in Reinkul-



tur und unter Kenntnis aller nur möglichen Varianten und Eventualitäten weiterzugeben (didaktisierte Vermittlung). An dieser Stelle sei vermerkt, daß **Mind Mapping** in jüngster Zeit leider allzuoft leichtfertig von ungeschulter Seite in die Wirtschaft eingebracht wurde, in der die Ebene einer „exotischen Arbeitstechnik“ betont wurde. Insofern ist es für jedes Unternehmen vor großvolumigen Vorhaben wie der „Lernenden Organisation“ wichtig, sich für Originalität und die Erfahrung ausgebildeter und autorisierter Trainer zu entscheiden.

Zurück zum Gruppen-Lernen. Nachdem alle MitarbeiterInnen in der Lage sind, Gedanken in **Mind Maps** darzustellen, Projekte zu planen oder Organisationsabläufe mit Hilfe dieser Methode und NLP zu hinterfragen, kommt der nächste Schritt: Die Integration aller beteiligten **Mind Maps** in ein Gesamt-Map. Unter kundiger Moderation sind in sehr kurzer Zeit kreative und konstruktive Ergebnisse entstanden, die früher kaum oder mit erheblichem Zeit- und Finanzaufwand herbeigeführt worden wären. Ein Kennzeichen der Menschen im lernenden Unternehmen ist, effizient und ökonomisch zu denkhandeln. In bezug auf die Verlagerung von der Produktionsgesellschaft hin zur Informationsgesellschaft bedarf es ganz konsequent hirnfreundlicher und hirngerechter Umgangsformen, noch dazu solcher, die zuverlässig, schnell und preiswert sind.

Der gruppendynamische Aspekt beim Team-Lernen ist unverkennbar: Personen, die einst in Befragungen oder Diskussionen wort- und ausdruckschwach waren oder schwiegen, erhalten jetzt die Möglichkeit, eigenes Denken abzubilden, es zu verbalisieren (**Mind Map** als rhetorische Stütze) und, was wichtig und wünschenswert ist, dieses Gedankengut in die Gruppe zu integrieren, was anschließend in das Gesamtkonzept-Map des Unternehmens einfließt. Und nutzt man das **Mind Map** auch als Instrument, um ureigene Klärungen vorzunehmen, dann wird der fraktale Charakter überdeutlich: **Mind Mapping** hat eine Geltung auf allen Ebenen des Organismus „Unternehmen“.

Die einstige Trennung von Methoden für Fachwissen (das auf die Nutzung im Unternehmen beschränkt war) und Methoden für den privaten Alltag verliert sich hier; der Nutzensvorteil jenseits des Berufes ist groß. Menschen, die im Team-Verbund **Mind Mapping** gelernt haben, sind dialogbereiter – auch dialogbreiter – und diskussionsfähiger. Das **Mind Map** als Ergebnis eines umfassenden Gedanken- und Entwicklungsprozesses ist ein vorzüglicher Kommunikationsgegenstand, der sich ggf. emotionsneutral von der Meta-Ebene herab erörtern und perspektivisch diskutieren läßt. Und das **Mind Map** erlaubt spätere Erweiterungen, die die Prozeßfortschritte dokumentieren.

Mind Mapping der gemeinsamen Visionen

Im Bereich des Visions-Managements – gemeinsame und geteilte Vision – geht nichts ohne **Mind Mapping**, ergänzt durch NLP-Konzepte! Nachdem auf unterster Lernebene das Stilmittel **Mind Mapping** beherrscht wird, die beteiligten Menschen damit einen vertrauten Umgang im Team erlangt haben, wird die Einschätzung der „Corporate Identity“ abgeklärt. **Mind Mapping** als Diagnostikum für die Definition der eigenen Realität in der Firma, der Realität im Firmenverbund und der subjektiven Einordnung in andere Systeme, seien es die Umwelt, andere Partner oder historische Systeme. Diese vielen kleinen Kunstwerke, gekonnt begleitet und gestützt, haben eine hohe Aussagekraft, denn sie dokumentieren auch die Atmosphäre des augenblicklichen Ist-Zustandes, wie er von den betroffenen Menschen empfunden wird, ganz in Ergänzung zu Bilanzwerten oder betriebswirtschaftlichen Dimensionen.

MitarbeiterInnen nehmen meiner Erfahrung nach dieses Angebot

doppelt eifrig wahr: zum einen erfüllt es sie mit hoher Motivation, Teil bzw. Fraktal des Gesamtprozesses zu sein, und zum anderen ergreifen sie diese Aufgabe mit erklärter Absicht und Hingabe zu „ihrem“ Unternehmen. Hier beginnt und wirkt die Entwicklung der Identität authentisch und hautnah, nahezu kostenfrei und nebenbei natürlich! Geschulte Visions-Coaches leiten den Vorgang der „gemeinsamen Vision“ mit geeigneten Schritten aus dem NLP, mentalen Training und anderen Mind-Strategien. In dieser Phase darf sich das Unternehmen nur auf kundige Mind-Strategen verlassen!

Mind Mapping als Beschleuniger für weitere Mental-Modelle, zu denen auch das **Mind Mapping** gehört, vermögen die Menschen geistig topfit zu halten bzw. sie auf ungeahnte Leistungshöhen zu bringen. Fühlt sich ein Mensch mental gut, dann wirkt sich dies positiver auf seine körperliche Fitness aus als bei einem vergleichsweise dumpfen Erleben der mentalen Funktionswelt. Adäquater Umgang mit Streß, aktives Leben nach gesundheitsförderlichen Grundsätzen und disziplinierter Umgang mit Logik und Kreativität sind nur einige Vorteile des **Mind-Map**- und NLP-gestützten Menschen im Unternehmen. Die Fähigkeit, Ziele, Pläne, Projekte oder Vorhaben detailliert, und zugleich als Big-Picture strukturiert, und klar anschaulich nachvollziehbar darzustellen, gibt Anlaß für Zufriedenheit, Motiviertheit und Identitätsfreude. Oder: Stolz auf die Fertigkeit, sich selbst oder Kollegen/Kolleginnen direkt am Ort des Geschehens, dank eines



hervorragend geschulten Mind-Managements, aus einem Problemrahmen herauszuführen und mental gemindert in einen Möglichkeitsrahmen hineinzuversetzen.

“Personal Mastery“ bedeutet selbstorganisierte und selbstgecoachte, wachsende Persönlichkeitskompetenz

Und nachdem bereits viele Früchte nebenbei für den privaten Gebrauch abgelesen, ist es überhaupt nicht mehr verwunderlich, daß „Personal Mastery“ durch **Mind Mapping** eine entscheidende Erweiterung erfährt. Ein Mensch, der erlebt, wie schnell seine mentalen Fähigkeiten und Fertigkeiten anschwellen, wie diese vom Unternehmen anerkennend gefördert werden und die Ergebnisse eine nie erahnte Qualität besitzen, der erlebt nicht nur einen persönlichen Paradigmenwechsel in bezug auf Könnerschaft und Schaffensfreude, sondern er kann seinen eigenen Bewußtseinswandel selbst coachen. Geeignete Schritte dafür werden selbstverständlich vermittelt, und ein „Learning Organisation Coaching“ durch professionelle TrainerInnen nutzt jede Gelegenheit – unter der grundsätzlichen Zustimmung und auf ausdrücklichen Wunsch der Firmenleitung –, die Menschen in einem Unternehmen zu interdependenten Könnern zu trainieren, die dann in Selbstverantwortung für sich und ihre Umwelt eintreten.

Denken in Systemen, gleichzeitig systematisch und komplex

Hat die „Lernende Organisation“ einmal diese Stufe erreicht, dann wird „Systemisches Denken“ inhaltlich lebend, welches fortan nicht mehr eine bloße Worthülse einiger Vorstandsmitglieder ist.

Top-down und bottom-up, quer durch alle Hierarchien, ist die Voraussetzung. Und nur, wenn das Unternehmenssystem „stoffwechselt“, ist es überlebensfähig, von flexibler Anpassungsfähigkeit und hat beste Grundbedingungen, auch mit sogenannten internen oder externen Störgrößen um-

zugehen, sie aufzugreifen und pro-aktiv daraufhin zu untersuchen, wie man sie in innovative Chancen umwandeln kann.

Die Quintessenz des Mind Mapping als Trend-Medium

Systemische Zusammenhänge, Möglichkeiten, Voraussetzungen oder Erfolge sind in **Mind Maps** hervorragend abbildbar.

Das, was ich hier in Kürze beschrieben habe, ist in der unternehmerischen Realität gründlich und ausdauernd erreichbar und durchführbar. Dank **Mind Mapping** erfährt der Geist, das Denkhirn oder das Gedächtnis eine geeignete Schulung und Förderung der mitgegebenen Potentiale. Und jeder Geist soll in unserer Zeit nur das Beste an Methodik und Didaktik erfahren. So ist letztlich nicht nur das „Werkzeug“ **Mind Mapping** verantwortlich für die quantitative und qualitative Beschleunigung des Prozesses hin zur „Lernenden Organisation“, sondern es ist die Bereitschaft des ganzen Unternehmens, vorbehaltlos einzusteigen in diesen Vorgang. Und es ist ferner unabdingbar, daß dieser Prozeß des Lernens – einmal bejaht – auch zuverlässig am Leben erhalten wird. Unternehmen müssen sich darüber im klaren sein, daß es Zeit zum Reifen braucht, bis **Mind Mapping** von jedem Mitarbeiter verinnerlicht angewendet werden kann.

Garanten für ein Gelingen des Gesamtkunstwerkes „Lernende Organisation“ sind erfahrene und top-qualifizierte Company-Coaches; „Nur-Trainer“ reichen hierfür nicht aus.

Und dann zeigt sich etwas Systemisches: nachdem mentale Modelle, persönliche Könnerschaft und Team-Lernen allgemeine Umgangsformen geworden sind, das Ausüben von Visionstechniken zum normalen Alltag gehört (als Initial-Techniken im Bereich „firmeninterne Lernkultur“), können die Trainerkollegen/Kolleginnen von den anderen Mind-Strategien kommen, und sie werden erleben, wie prächtig jetzt ihre Modelle fassen. **Mind Mapping**, first!

® Mind Mapping ist in Deutschland das getragene Warenzeichen von Maria Beyer, Mind Maps von Tony Buzan.

Über die Autorin:

Maria Beyer ist seit 1986 als selbständige Trainerin für kybernetische Mind & Brain Strategien, wie dem Mind Mapping, dem NLP oder dem Superlearning tätig. Sie ist Certified Trainer of the Society of Neuro-Linguistic Programming.

Sie ist Autorin der im Junfermann Verlag, Paderborn, erschienenen Titel:

- n BrainLand. Mind Mapping in Action.
- n Power Line – Fit for Power oder: Die feine ART der Selbst-Creation.