

# Dynaxity

Von Armin Rohm



„Dynaxity“ ist ein interaktives Experiment für sechs bis zwölf Personen. Die Workshop-Teilnehmer simulieren einen vom Berater vorgegebenen Produktionsprozess und optimieren diesen in mehreren Schritten. Im Verlauf der Übung überträgt der Berater den Teilnehmern weitere Projekt- und Sonderaufgaben, die parallel zum optimierten Serienprozess effizient erledigt werden müssen.

## Kurzbeschreibung

Die Durchführung und Auswertung dauert in der hier beschriebenen Variante ungefähr eine Stunde.

## Dauer

„Dynaxity“ kann mit unterschiedlichen Zielsetzungen in verschiedenen Projekt- und Workshop-Phasen eingesetzt werden. Je nach Ausgangssituation und gewünschtem Lerneffekt kann „Dynaxity“ inszeniert werden, als ...

## Anwendungsbereiche

- ▶ „Frühwarn-Tool“ in der Startphase von komplexen Projekten – insbesondere bei Vorhaben, die den Beteiligten außergewöhnliche Anstrengungen abverlangen,
- ▶ „Aha-Erlebnis“ zur Einleitung einer differenzierten Situationsanalyse, wenn Projekte ins Stocken geraten sind, die Produktivität leidet und die Beteiligten zunehmend die Nerven verlieren,
- ▶ einfache Aktivierungsübung nach einer Pause oder am Ende einer anstrengenden Arbeitseinheiten.

Die ersten beiden Varianten sind ernsthafte Interventionen, die eine passgenaue Vorbereitung, Inszenierung und Auswertung erfordern. Die dritte Variante hat eher Spaß-Charakter und kann spontan, ohne besonderen Aufwand in fast jeden Workshop integriert werden – wobei dabei das eigentliche Potenzial der Übung großzügig „verschenkt“ wird.

**Zielsetzung/Nutzen**

Vor allem in mittelständischen Unternehmen wird Projektarbeit häufig „nebenher“ betrieben. Seitens der Entscheider besteht die Erwartung, dass sich die ausgewählten Mitarbeiter engagiert in die Projekte einbringen, ohne dass ihre eigentlichen Kernaufgaben darunter leiden. Die Bereitstellung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen geschieht oft nicht planmäßig, sondern eher reaktiv – eben dann, wenn Schwierigkeiten auftreten.

„Dynaxity“ simuliert den verhängnisvollen Zusammenhang von steigender Komplexität und sinkender Produktivität. Dieser Zusammenhang wird früher oder später immer sichtbar, wenn Mitarbeitern ständig neue Projektaufgaben zugemutet werden, ohne dass sie im Gegenzug im Tagesgeschäft angemessen entlastet werden.

Das Tool verdeutlicht auf spielerische Weise, wie neue Anforderungen die Mitarbeiter zunächst zu immer höheren Leistungen anspornen und die Performance im Unternehmen tatsächlich steigt. Bei zunehmender Überforderung der handelnden Akteure geht es dann aber mit der Produktivität (und parallel auch mit der Stimmung) steil bergab. Das führt zu hektischer Betriebsamkeit ohne Resultate und dazu, dass Projekte von ehemals höchster Priorität nicht zu Ende gebracht werden, sondern auf wundersame Weise einfach „verdunsten“.

„Dynaxity“ sorgt dafür, dass die Risiken bevorstehender Projekte frühzeitig sicht- und spürbar werden. Die Teilnehmer werden unausweichlich mit den erfolgskritischen Themen konfrontiert:

- ▶ Welche Ressourcen müssen bereitgestellt werden?
- ▶ Welche Prioritäten sollen gelten?
- ▶ Welche Konsequenzen haben diese Prioritäten für das Tagesgeschäft?
- ▶ Welche Unterstützung brauchen die Projektmitarbeiter?
- ▶ Wie gehen wir mit Krisen um?
- ▶ ...

**Ausführliche Beschreibung**

Die Anwendung des Tools wird im Folgenden im Kontext eines Kick-off-Workshops für ein Change-Projekt dargestellt. Ein mittelständisches Unternehmen plant die Einführung von Gruppenarbeit in allen produzierenden Bereichen. Die beiden Geschäftsführer haben für die Realisierung des Vorhabens ein interdisziplinäres, aus sechs Personen bestehendes Projektteam gebildet. Einen Lenkungsausschuss gibt es nicht.

Im heutigen Kick-off will die Geschäftsleitung die Rahmenbedingungen teilweise bekannt geben und teilweise gemeinsam mit dem Projektteam erarbeiten. Ein externer Prozessberater soll den Prozess moderieren.

Nach der Begrüßung durch die Geschäftsführung und einer kurzen Vorstellungsrunde bittet der Berater die Teilnehmer, an einem kleinen Experiment teilzunehmen.

### **Schritt 1: Definition und Etablierung eines stabilen Serienprozesses**

Die Teilnehmer bilden einen Kreis in der Mitte des Raumes (Durchmesser vier bis fünf Meter). Der Berater hält einen Tennisball in die Luft und beginnt das Experiment zu erläutern: *„Dieser Ball repräsentiert ein Produkt, das in Ihrem Unternehmen unter Beteiligung aller Organisationseinheiten gefertigt wird. Der Ball soll nach folgenden Regeln von Person zu Person geworfen werden:*

- ▶ *Ein Spieler erhält den Ball.*
- ▶ *Er wirft den Ball zu einem Mitspieler.*
- ▶ *Der Ball darf nicht zur Nebenperson geworfen werden.*
- ▶ *Jede Person muss den Ball einmal erhalten, bevor der erste Spieler den Ball erneut erhält.*
- ▶ *Die Reihenfolge muss während der gesamten Übung beibehalten werden.*
- ▶ *Der Ball muss geworfen werden, das heißt, er darf nicht einfach von Hand zu Hand übergeben werden.*
- ▶ *Der Ball soll permanent im Spiel gehalten werden, ohne herunterzufallen.*
- ▶ *Der Durchmesser des Kreises und die Positionen der Akteure dürfen während des Spiels nicht verändert werden.“*

Der Berater übergibt einem der Akteure den Tennisball und bittet die Gruppe, den beschriebenen Serienprozess unter Einhaltung der Spielregeln innerhalb von maximal zehn Minuten zu etablieren. Die Teilnehmer können sich hierzu besprechen und dürfen verschiedene Varianten ausprobieren. Fehler sind bei diesem Probelauf ausdrücklich erlaubt.

### **Schritt 2: Erste Prozessoptimierung (Tempoverschärfung)**

Wenn die Gruppe den Ablauf definiert und einen relativ stabilen Prozess installiert hat, unterbricht der Berater die Übung: *„Die Situation am Markt wird schwieriger. Ihr Kunde nimmt das Produkt nur ab, wenn Sie die Preise deutlich senken. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Sie die Geschwindigkeit des Fertigungsprozesses um mindestens 20 Prozent steigern. Bitte setzen Sie diese Vorgabe um.“* Die Gruppe beschleunigt nun den Takt und etabliert einen stabilen Prozess.

### **Schritt 3: Zweite Prozessoptimierung (zweiter Ball)**

Wenn die geforderte Geschwindigkeit erreicht ist, interveniert der Berater erneut. *„Ihr Wettbewerber bietet deutlich unter Ihrem Preis an. Um wieder wettbewerbsfähig zu werden, müssen Sie künftig zwei Produkte in der gleichen Geschwindigkeit wie bisher fertigen.“*

Der Berater gibt einen zweiten Tennisball ein. Die Gruppe setzt auch diese Instruktion um und bemüht sich, zwei Bälle gleichzeitig im Spiel zu halten.

### **Schritt 4: Dritte Prozessoptimierung (dritter Ball)**

Wenn die Gruppe die neuen Anforderungen beherrscht, interveniert der Berater abermals:

*„Ihr Wettbewerber hat seine Fertigung weiter optimiert. Um wieder konkurrenzfähig zu werden, müssen Sie künftig drei Produkte in der gleichen Geschwindigkeit wie bisher fertigen. Um diese Herausforderung zu bewältigen, führen Sie zunächst einen KVP-Workshop durch. Sie haben 10 Minuten Zeit, um Ihre Strategie zu optimieren. Danach läuft die optimierte Serienfertigung an.“*

Der Berater gibt den dritten Ball ein. Die Gruppe kann sich besprechen, darf üben und setzt die neuen Vorgaben nach Ablauf der Besprechungszeit um.

### **Schritt 5: Einführung von Projektarbeit parallel zum Serienprozess**

Der Berater wartet, bis die Gruppe den Serienprozess mit drei Bällen souverän beherrscht – dann greift er erneut ein: *„Um Ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu steigern, rufen Sie das Projekt ‚Number One‘ ins Leben. Das Projekt soll weitere Optimierungspotenziale identifizieren. Alle Abteilungen sind in dem Projekt vertreten. Die Arbeit erfolgt ‚nebenher‘, spezielle Ressourcen werden nicht bereitgestellt.“*

Der Berater gibt einen Moderationsstift in die Runde ein. *„Dieser Stift symbolisiert das Projekt, er wandert rechtsherum von Person zu Person, ohne dass der Serienprozess unterbrochen oder verlangsamt wird.“*

Die Gruppe integriert die neue Anforderung in den Prozess und trainiert die Anwendung. Meistens steigt nach der Einführung der Projektarbeit die Fehlerzahl deutlich an – gleichzeitig verlangsamt sich der Serienprozess spürbar.

### Schritt 6: Und noch ein Projekt ...

Die Gruppe stellt einen effizienten Fertigungsprozess bei gleichzeitiger Projektarbeit sicher. Wieder interveniert der Berater. *„Um Ihre Marktposition zu festigen, sind Sie gezwungen, neue internationale Standards in Sachen Qualitätsprüfung und -dokumentation zu erfüllen. Zur Einführung dieser Standards rufen Sie das Projekt ‚Quality Papers‘ ins Leben. Die Arbeit erfolgt in bewährter Manier ‚nebenher‘, das heißt, spezielle Ressourcen werden nicht bereitgestellt.“*

Der Berater gibt eine Rolle Kreppland in die Runde ein. *„Dieser Gegenstand symbolisiert das zweite Projekt, er wandert linksherum von Person zu Person, ohne dass der Serienprozess unterbrochen oder verlangsamt wird. Dabei wird die Arbeit am Projekt ‚Number One‘ natürlich fortgesetzt.“*



Abb. 1: Dynaxity live!

Die Gruppe integriert die neue Anforderung in den Prozess und trainiert die Anwendung. Jetzt treten noch mehr Fehler auf. Der Serienprozess kommt phasenweise zum Erliegen und einige Teilnehmer beginnen entweder nach Schuldigen zu suchen oder das Experiment abwertend zu kommentieren. Die Stimmung verschlechtert sich möglicherweise deutlich.

### Schritt 7: Sonderaufgaben vom Chef

In einer Phase, in der die Gruppe einen halbwegs effizienten Fertigungsprozess bei gleichzeitiger Projektarbeit aufrechterhält, unterbricht der Berater ein letztes Mal: *„Wie Sie selbst gesehen haben, führt die Belastung durch die gleichzeitige Routine- und Projektarbeit vermehrt zu Produktionsstörungen, gelegentlich sogar zu Stillständen. Um die Liefertermine einhalten zu können, definiert die Geschäftsleitung Sonderaufgaben, die von einzelnen Führungskräften aus Ihrer Runde auf Zuruf ausgeführt werden.“*

Der Berater gibt einen weiteren Ball ein (andere Größe, andere Farbe). *„Dieser Ball symbolisiert die Sonderaufgaben. Er fliegt ‚chaotisch‘ ohne klare Logik von Person zu Person. Dabei gilt die Regel: Jede Verlangsamung des Serienprozesses erfordert eine gleichzeitige Intensivierung der Aktivitäten mit dem ‚Chefball‘.“*

Spätestens jetzt ist die Gruppe mit der Bewältigung der Aufgabe restlos überfordert. Der „Chef-Ball“ stellt die bisherigen Prioritäten in Frage und verändert nochmals die Dynamik des Spiels. Manche Teilnehmer konzentrieren sich nur noch auf die Erledigung der Sonderaufgabe, andere glauben die Projekte hätten Vorrang, und wieder andere betonen, die Firma verdiene das Geld ja wohl immer noch im Tagesgeschäft.

Der Berater wartet eine besonders chaotische Phase ab und beendet das Spiel.

### Schritt 8: Auswertung

Nach einer kurzen (!) Pause leitet der Berater zur Auswertung des Experiments über. Er kann z.B. fragen: *„Wie haben Sie persönlich diese Übung erlebt?“* und die Teilnehmer um ein erstes subjektives Statement bitten.

Der Berater gibt dann weitere Fragen ein, die den Transfer zur Unternehmensrealität herstellen und in die Orientierungsphase des Workshops überleiten:

- ▶ *Welche Herausforderungen waren zu bewältigen?*
- ▶ *Wie ist uns das gelungen?*
- ▶ *Was lief gut?*
- ▶ *Welche Schwierigkeiten traten auf?*
- ▶ *Inwieweit sind uns diese Themen vertraut?*
- ▶ *Was können wir aus der Übung für das anstehende Projekt lernen?*

Es kann sehr lohnend sein, den gesamten Prozess nochmals in seine Teilschritte zu zerlegen und gemeinsam mit den Teilnehmern den Zusammenhang von Komplexität und Produktivität zu untersuchen. Hierzu trägt der Berater die Entwicklung dieser beiden Parameter auf Zuru in eine Grafik ein.

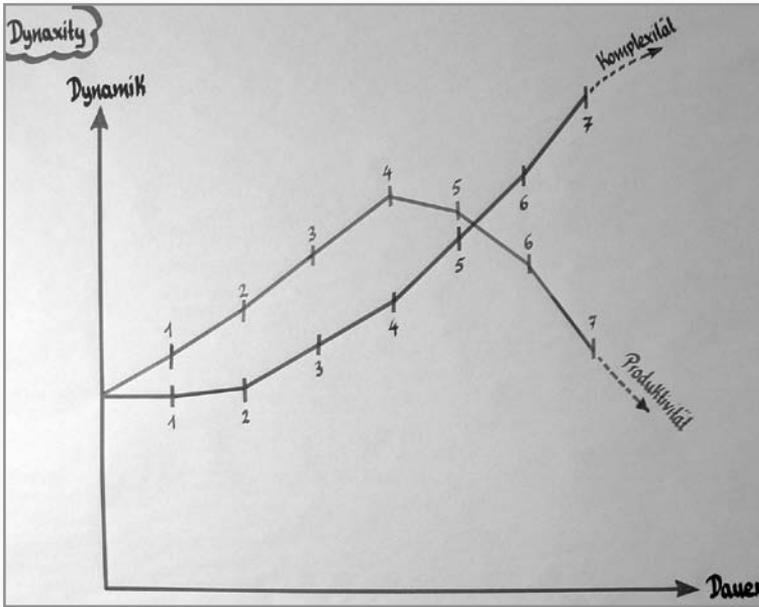


Abb. 2: Komplexität und Produktivität im Prozessverlauf

Die Grafik macht klar, dass jedes Projekt die Produktivität belastet, weil es immer Ressourcen und Aufmerksamkeit bindet. Je mehr Projekte es gibt, umso dramatischer wird dieser Zusammenhang. In unserem Beispiel führten die Sonderaufgaben dazu, dass die Produktivität am Ende des Experiments kaum höher war als zu Beginn. Was als „spaßig-nette“ Übung begann, verursachte bald schon erheblichen Stress – und endete im völligen Chaos.

Um den Bezug der Übung zum Unternehmensalltag realistisch herstellen zu können, sollte der Berater über Basiswissen bezüglich Prozessmanagement und Projektarbeit verfügen. Gleichzeitig sollte er eine konkrete Vorstellung davon haben, wie mit diesen Themen im betreffenden Unternehmen üblicherweise umgegangen wird.

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

**Kommentar/  
Erfahrungen**

„Dynaxity“ kann in vielfältiger Weise variiert und vom Berater an die jeweiligen Lernziele angepasst werden:

- ▶ Der Berater kann durch Spielregeln, Anweisungen und die „Begleit-story“ die Aufmerksamkeit der Teilnehmer lenken und nach Belieben den Serienprozess, die Projektarbeit oder die Chef-Interventionen in den Blickpunkt rücken. Wird als Symbol für die „Chef-Interventionen“ statt eines Balles ein rohes Ei eingegeben, so verändert das den Prozess spürbar – auch dann, wenn das Ei sinnvollerweise vorher abgekocht wurde.
- ▶ Sollen die Herausforderungen der Projektarbeit möglichst realistisch dargestellt werden, so kann der Berater typische Merkmale von Projekten in das Setting integrieren, indem er ...
  - die Projektaufgabe(-n) nur von definierten Teilnehmern (Projektteam) bearbeiten lässt, während der Rest der Gruppe sich weiter auf den Serienprozess konzentriert.
  - für die Projekte ein zeitliches Ende definiert (z.B. Ende nach 30 Kontakten).

„Dynaxity“ bringt die Entscheider oftmals dazu, ihre ehrgeizigen Ziele und den Weg dorthin nochmals zu überdenken und erforderliche Kurskorrekturen vorzunehmen. In unserem Beispiel wurde unter anderem beschlossen, den Projektstart um zwei Monate zu verschieben, um zuvor ein anderes laufendes Projekt professionell abzuschließen. Außerdem wurde für eine spürbare Entlastung des Projektleiters im Tagesgeschäft gesorgt.

**Technische Hinweise****Räumliche Voraussetzungen:**

- ▶ Eine freie Fläche im Seminarraum oder im Foyer der Tagungsstätte (Durchmesser je nach Gruppengröße vier bis fünf Meter)
- ▶ „Dynaxity“ kann sehr gut auch in der freien Natur durchgeführt werden.

**Materialien:**

In unserem Beispiel verwendet der Berater:

- ▶ drei optisch gleiche Tennisbälle zur Simulation des Serienprozesses,
- ▶ einen großen Moderationsstift (Beratermarker) für Projekt 1,
- ▶ eine Rolle Kreppband für Projekt 2,
- ▶ einen weiteren Ball (andere Größe/Farbe) für die Sonderaufgaben.

Das Lernprojekt kann natürlich auch mit völlig anderen Materialien durchgeführt werden. Es kann also bei Bedarf spontan inszeniert werden.

### **Vorbereitung:**

Wenn der Berater aus der Auftragsklärung über Informationen zur Projektkultur im Unternehmen verfügt, oder wenn ihm spezielle Anekdoten erzählt wurden, so kann er diese wirkungsvoll in seine „Projekt-story“ integrieren.

„Dynaxity“ ist eine um zusätzliche Anforderungen erweiterte Version des Systemspiels „Team-Juggle“. Der erste Schritt (Etablierung eines stabilen Serienprozesses unter vorgegebenen Regeln) ist bei beiden Lernprojekten identisch. Bei „Team-Juggle“ geht es im weiteren Verlauf allerdings darum, immer mehr Bälle bei gleichbleibenden Spielregeln ins Spiel zu bringen. Am Ende ist die Zahl der Bälle mit der Zahl der Teilnehmer identisch.

*Quellen/  
Weiterführende  
Literatur*

Die Verschmelzung der Begriffe *Dynamics* und *Complexity* zum Kunstwort „Dynaxity“ wurde von Prof. Dr. Heijo Rieckmann geprägt. Rieckmann beschreibt ein Vier-Zonen-Modell, das Organisationen und Führungskräften in zunehmend turbulenten Zeiten Orientierung geben soll.

- ▶ Dr. Willy Christian Kriz. Team- und Sytemkompetenz. In: Mario Gust/Uwe G. Seebacher (2004). Innovative Workshop-Konzepte – Erfolgsrezepte für Unternehmer, Manager und Berater. Ottobrunn: USP Publishing.
- ▶ Heijo Rieckmann (2007). Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Frankfurt: Peter Lang Verlag.