



# Braucht Ihr Unternehmen eine Schwarmorganisation?

## Situationsanalyse

Zur Beantwortung dieser Frage können Sie dieses Analyse-Werkzeug nutzen. Es handelt sich um einen Bogen mit 24 Fragen. Sie beziehen sich auf Auswirkungen der aktuellen Trends auf Ihr Unternehmen.

Die Auswertung liefert Ihnen Hinweise, ob Sie in Ihrem speziellen Fall vielleicht gar nichts verändern müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein oder ob punktuelle Veränderungen reichen. Vielleicht zeigen Ihre Antworten aber auch, dass eine Weiterentwicklung in Richtung einer echten Projektorganisation oder agilen Arbeitsorganisation oder tatsächlich die Transformation in eine Schwarmorganisation geboten ist.

Diese Kurz-Analyse kann Ihnen natürlich nur erste Hinweise liefern. Wenn Sie es genauer wissen wollen und belastbare Ergebnisse einer tiefergehenden Analyse wünschen, dann empfehle ich Ihnen unseren Orientierungstag (<https://orientierungstag.schwarmorganisation.de>). Hier erfahren Sie nicht nur, ob Sie sich auf den Weg machen müssen, sondern auch wohin genau und wie Sie das tun können.

## Hinweise zur Anwendung

Dieses Werkzeug kann ein Unternehmen als ganzes analysieren, wenn es über ein weitgehend einheitliches Produkt- oder Serviceportfolio verfügt und eine einigermaßen homogene Kundengruppe adressiert.

Wenn Ihr Unternehmen stark diversifiziert ist, müssen Sie mehrere Analysen für einzelne Unternehmensbereiche durchführen, die den obigen Kriterien genügen. Falls Sie zu dem Ergebnis kommen, dass nur bestimmte Unternehmensbereiche entwickelt werden müssen, stellt das andere Anforderungen an die Organisationsentwicklung. Sie müssen dann "Blasen" schaffen, in denen z.B. eine Schwarmorganisation realisiert wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie die 24 Fragen. Wenn eine Auswirkung Ihr Unternehmen oder den ausgewählten Bereich nicht betrifft (Antwort A), dann macht natürlich die Beantwortung der Frage "Wann ist oder wird diese Auswirkung deutlich spürbar?" keinen Sinn. Lassen Sie diese dann einfach aus.



Nr.	Frage	Betrifft die Auswirkung (zukünftig) Ihr Unternehmen bzw. den gewählten Bereich?				Wann ist oder wird diese Auswirkung deutlich spürbar?		
		A Nein	B Unwahrscheinlich	C Wahrscheinlich	D Ja	X Aktuell	Y 1 bis 3 Jahre	Z Später
1	Es fällt schwer, junge, hoch qualifizierte Experten für die für uns wichtigen, besonders anspruchsvollen Fachgebiete zu rekrutieren.							
2	Die Akzeptanz hierarchischer Steuerungsinstrumente nimmt ab. Beispiele: Aufgabenverteilung durch Führungskräfte (auch Projektmanager), individuelle Ziele und Bewertung der Zielerreichung durch die Führungskraft, Karrieremöglichkeiten vor allem über Führungsverantwortung u.ä.							
3	Wir beobachten eine abnehmende Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Teams in Projekten, die mit klassischen Managementmethoden durchgeführt werden (Wasserfallmodell und deterministische Vorgehensweisen mit hierarchischer Organisation).							
4	Um mit unseren Leistungen (im Einkauf, in Forschung und Entwicklung, der Fertigung, im Marketing und Vertrieb, der Logistik usw.) das erforderliche Niveau hinsichtlich Qualität und Innovation zu erreichen, müssen wir Experten und Partnerunternehmen wie interne Mitarbeiter und Unternehmensbereiche in unsere Prozesse einbinden, ggf. auch global.							
5	Um schnell und flexibel genug agieren zu können, müssen unsere Bereiche, Abteilungen und Teams sich selbst organisieren und mit den anderen abstimmen. Alle Mitarbeiter müssen Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Die Rolle der Führungskraft verändert sich dadurch fundamental.							
6	Die Experten unseres Unternehmens müssen ihr Wissen kontinuierlich aufgrund aktueller Entwicklungen erweitern. Sie tun dies an jedem Tag auf unterschiedliche Weise: Erfahrungsaustausch mit internen und externen Experten, e-Learning, klassisches Literaturstudium (on- und offline), Trainings und Weiterbildungen, Hospitation usw.							
7	Unsere Mitarbeiter streben verstärkt einen "digitalen Workflow" an. Dazu gehört die Zusammenarbeit in virtuellen Räumen (Web- und Video-Konferenz, Virtual Reality), unternehmensinterne (geschlossene) soziale Medien (Microblogging und nachvollziehbarer Activity-Streams), aktive Wissensmanagementsysteme (in Kombination mit Experten- und KI-Systemen) usw.							



Nr.	Frage	Betrifft die Auswirkung (zukünftig) Ihr Unternehmen bzw. den gewählten Bereich?				Wann ist oder wird diese Auswirkung deutlich spürbar?		
		A Nein	B Unwahrscheinlich	C Wahrscheinlich	D Ja	X Aktuell	Y 1 bis 3 Jahre	Z Später
8	Der Planungshorizont unserer Unternehmensstrategie beträgt maximal drei Jahre. Die Strategie muss mindestens einmal pro Jahr an neue Entwicklungen angepasst werden. Strategische Maßnahmen können nur für einen Zeitraum von einem Jahr detailliert ausgearbeitet werden. Davon unberührt ist unsere grundlegende strategische Ausrichtung, die durch unsere Vision und Mission festgelegt ist.							
9	Es tauchen starke, neue Wettbewerber aus anderen Branchen auf.							
10	Die Anforderungen unserer Kunden werden spezifischer. Wir haben es mit einer zunehmenden Zahl von "Mikromärkten" zu tun. D.h. von Märkten, in denen mit einer spezifischen Produktkonfiguration eine relativ zum Massenmarkt kleine Kundengruppe adressiert wird.							
11	Die Kunden werden anspruchsvoller hinsichtlich der Produktqualität, erwarten einen umfassenden, professionellen Service und eine deutliche Kundenorientierung.							
12	Unsere Kunden sind sehr gut informiert, diskutieren mit uns auf Augenhöhe und möchten in den Entstehungsprozess eines Produktes bzw. die Erbringung einer Serviceleistung aktiv mit eingebunden werden. Wir haben es verstärkt mit "Prosumenten" zu tun, einem Zwitter aus Konsument und Produzent.							
13	Unsere Kunden sind in vielen Regionen der Welt verortet und erwarten überall dieselbe Produkt- und Servicequalität sowie gleichartige Geschäftsprozesse (Auftragsabwicklung, Lieferung etc.).							
14	Unsere Kunden werden Teil eines Netzwerks mit unserem Unternehmen im Zentrum, über das auch unsere Partner mit uns zusammenarbeiten. Die Kunden bilden ggf. auch eigene Communities.							
15	Die Kundenabforderungen erstrecken sich auch auf ökologische Standards und ethisches Handeln unseres Unternehmens.							
16	Die Anforderungen an unsere Produkte oder Dienstleistungen verändern sich signifikant bereits während der Entwicklung.							
17	Entwicklungs- oder Kundenprojekte müssen während ihrer Laufzeit häufig neu geplant oder aufgesetzt werden, weil sich die Ausgangslage anders darstellt als gedacht oder sich die Projektziele ändern.							



Nr.	Frage	Betrifft die Auswirkung (zukünftig) Ihr Unternehmen bzw. den gewählten Bereich?				Wann ist oder wird diese Auswirkung deutlich spürbar?		
		A Nein	B Unwahrscheinlich	C Wahrscheinlich	D Ja	X Aktuell	Y 1 bis 3 Jahre	Z Später
18	Zu Beginn eines Projektes sind Lösungsansätze oder Lösungswege nicht oder nur teilweise bekannt.							
19	Während des Verlaufs von Projekten ändern sich die Rahmen- bzw. Umweltbedingungen: Die Stakeholder (z.B. die Entscheider beim Kunden oder bei uns), Technologien bzw. Ressourcen, die Marktbedingungen (z.B. Aktivitäten der Marktbegleiter) usw.							
20	Unsere Produkte bzw. deren Komponenten müssen "smart" sein, d.h. über maschinelle Intelligenz verfügen und lokal bzw. weltweit vernetzt werden können.							
21	Unsere Kunden sind unmittelbar informations- und kommunikationstechnisch in unsere Prozesse eingebunden.							
22	Die Fähigkeit, neuartige Produkte - auch auf Basis konvergenter Technologien - und Dienstleistungen für neue Märkte (radikale oder disruptive Innovationen) zu schaffen, entscheidet über unser zukünftiges Überleben. Das geht über unsere Basiskompetenz der Verbesserung unserer Produkte durch innovative Lösungen weit hinaus.							
23	Wir müssen unsere Geschäftsmodelle anpassen bzw. ganz neue Geschäftsmodelle entwickeln, insbesondere auf Basis digitaler Konzepte, um unsere Leistungen vermarkten zu können.							
24	Die Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnik unseres Unternehmens wird zu einem Schlüsselfaktor für unseren Erfolg.							



## Auswertung

Bitte markieren Sie Ihre Antworten und zählen Sie die Punkte zusammen, getrennt nach den beiden Fragen:

Nr.	Betrifft die Auswirkung (zukünftig) Ihr Unternehmen bzw. den ausgewählten Bereich?				Wann ist oder wird diese Auswirkung deutlich spürbar?			
	A	B	C	D	A	X	Y	Z
1	0	2	4	6	0	2	2	1
2	0	3	6	9	0	3	2	1
3	0	2	4	6	0	1	1	1
4	0	3	6	9	0	3	2	1
5	0	3	6	9	0	3	2	1
6	0	2	4	6	0	2	2	1
7	0	1	2	3	0	2	2	1
8	0	3	6	9	0	3	2	1
9	0	2	4	6	0	2	2	1
10	0	3	6	9	0	3	2	1
11	0	2	4	6	0	2	2	1
12	0	2	4	6	0	2	2	1
13	0	2	4	6	0	2	2	1
14	0	2	4	6	0	2	2	1
15	0	1	2	3	0	2	2	1
16	0	2	4	6	0	2	2	1
17	0	1	2	3	0	1	1	1
18	0	1	2	3	0	1	1	1
19	0	2	4	6	0	2	2	1
20	0	1	2	3	0	1	1	1
21	0	1	2	3	0	1	1	1
22	0	2	4	6	0	3	2	1
23	0	1	2	3	0	2	2	1
24	0	1	2	3	0	1	1	1
Summen:								



## Was müssen Sie tun?

### Frage 1: Betreffen die Auswirkungen Ihr Unternehmen?

#### 0 bis 44 Punkte

Sie scheinen das Privileg zu genießen, eine tragfähige Nische für Ihr Unternehmen oder den betrachteten Bereich gefunden oder geschaffen zu haben. Sie können die Auswirkungen der diskutierten Trends entspannt aus der Ferne verfolgen. Das eine oder andere könnten Sie sich herausgreifen, um Ihre Position abzusichern.

Dennoch sollten Sie die beschriebenen Trends im Auge behalten. Beispiele wie Nokia oder Kodak erinnern uns daran, dass auch scheinbar sichere Marktpositionen plötzlich erschüttert werden können.

#### 45 bis 89 Punkte

Die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens bzw. des betrachteten Bereichs in Richtung einer echten Projektorganisation oder agilen Arbeitsorganisation ist geboten. Wahrscheinlich haben Sie auch schon damit angefangen.

Es reicht nicht mehr aus, Ihre Prozesse zu verbessern, die Organisation effektiver zu strukturieren, der IT alle zwei Jahre ein Update zu spendieren, sich immer mal wieder mit dem Innovationsmanagement zu befassen sowie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig auf Fortbildungen zu schicken.

Sie müssen sich spätestens jetzt mit Themen wie kooperativer und entwicklungsorientierter Führungsstil, dem Empowerment Ihrer Teams und agilem Projektmanagement intensiv befassen.

#### 90 bis 135 Punkte

Sie sind in Märkten unterwegs, die die Transformation Ihres Unternehmens bzw. des betrachteten Bereichs in eine agile Organisation, eine Netzwerkorganisation oder eine Schwarmorganisation erfordert, wenn Sie zukünftig am Markt bestehen wollen.

Wir sprechen hier von einer wirklichen Transformation, die von einem fundamentalen Kulturwandel begleitet wird. Eine solche Transformation ist nicht bei jedem Unternehmen bzw. in allen Bereichen desselben möglich. Dafür sind bestimmte Fähigkeiten der Menschen in Ihrer Organisation erforderlich, die oft nicht besonders entwickelt sind. Im besten Fall können sie entwickelt werden, was allerdings zusätzlich Zeit benötigt.

Ihnen lege ich den bereits erwähnten Orientierungstag besonders ans Herz, damit Sie Klarheit und Sicherheit gewinnen (<https://orientierungstag.schwarmorganisation.de>).



## Wann sollten Sie beginnen?

Frage 2: Wann werden die Auswirkungen spürbar?

### 0 bis 23 Punkte

Für punktuelle Entwicklungsmaßnahmen bleiben Ihnen viel Zeit. Auch eine weitergehende Organisationsentwicklung können Sie entspannt planen und vorbereiten. Eine umfassende Transformation sollten Sie demnächst beginnen. Und wenn Sie bereits unterwegs sind, haben Sie genügend Zeit, um diese ganz locker zum Erfolg zu bringen.

### 24 bis 41 Punkte

Auch hier bleibt Ihnen für punktuelle Entwicklungsmaßnahmen noch Zeit. Eine weitergehende Organisationsentwicklung sollten Sie alsbald beginnen. Für eine umfassende Transformation wird es schon enger. Damit sollten Sie sofort mit hoher Priorität und genügend Ressourcen starten, falls Sie es noch nicht getan haben. Dann können Sie Ihre Organisation noch halbwegs stressfrei zukunftssicher aufstellen.

### 42 bis 48 Punkte

Punktuelle Entwicklungsmaßnahmen mit einer derart hohen Dringlichkeit können noch problemlos umgesetzt werden. Eine weitergehende Organisationsentwicklung sollten Sie mit höchster Priorität, fokussiert und mit hohem Ressourceneinsatz starten. Hier ist zu hoffen, dass sich erste positive Auswirkungen des Entwicklungsprozesses frühzeitig bemerkbar machen, damit Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt. Eine rechtzeitige Transformation Ihres Unternehmens in eine flexible und selbststeuernde Organisationsform ist allerdings ausgeschlossen, wenn Sie nicht schon mittendrin sind. In dieser Situation müssen Sie einen Notfallplan entwickeln.

HABEN SIE FRAGEN? MÖCHTEN SIE WEITERGEHENDE INFORMATIONEN? MELDEN SIE SICH BEI MIR!



**Dr. Silvester Schmidt**  
Schwarmorganisation

📍 Zum Söhler 48 | 57076 Siegen  
☎ +49 271 790420  
✉ [sis@schwarmorganisation.de](mailto:sis@schwarmorganisation.de)

