



# Die Schwarmorganisation 'in a nutshell'

## Die "Schwarmdistanz" Ihres Unternehmens

Sie können mit Hilfe dieses kleinen Analyse-Tools abschätzen, wie viele Entwicklungsschritte Ihre Organisation von der Wachstumszone der S-Matrix entfernt ist. Es ist die Kurzfassung des Analysetools, das zur Vorbereitung eines Orientierungstags (<https://orientierungstag.schwarmorganisation.de>) eingesetzt wird. Damit stellt es sicher eine Perle meines Premium Contents dar!

Diese Kurz-Analyse kann Ihnen natürlich nur erste Hinweise liefern. Wenn Sie es genauer wissen wollen und eine tiefergehenden Analyse wünschen, dann empfehle ich Ihnen unseren Orientierungstag. Dabei erfahren Sie nicht nur, wo genau sich Ihr Unternehmen oder Unternehmensbereich in der S-Matrix befindet, sondern auch, was mögliche nächste Entwicklungsschritte sind und wie Sie diese am besten gehen.

## Hinweise zur Anwendung

Im Folgenden werden neun Charakteristika von Organisationen in jeweils sechs unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben. Bitte entscheiden Sie, welche Beschreibung jeweils am besten zu Ihrem Unternehmen oder Unternehmensbereich passt. (Die Unterscheidung zwischen Unternehmen und Unternehmensbereich nehme ich zwecks besserer Lesbarkeit in den Beschreibungen nicht vor. Wenn Sie diese Analyse für einen Bereich Ihres Unternehmens durchführen, ersetzen Sie gedanklich den Begriff "Unternehmen" durch "Unternehmensbereich".)

Die jeweils zutreffende Beschreibung zu identifizieren ist alles andere als trivial. Manchmal hat man den Eindruck, dass mehrere Beschreibungen zur eigenen Organisation gleichermaßen passen. Es bietet sich daher an, die Analyse im Team durchzuführen und die Zuschreibungen zu diskutieren. Außerdem kann die Anwendung eines Ausschlussverfahrens helfen, Transparenz zu schaffen.

Bitte lösen Sie sich bei Ihrer Einschätzung von den Bereichen Ihrer Organisation, die Ihnen besonders naheliegen oder die Sie besonders gut kennen. Nehmen Sie eine übergeordnete Sichtweise ein.



Auswahl	Beschreibungen 1
A	Ihr Unternehmen ist ein flexibler Anbieter innovativer Produkte von hoher Qualität. Sie haben weniger Mitarbeiter als viele Unternehmen mit vergleichbarem Umsatz aber anderen Organisationsformen. Selbst bei der Größe eines mittelständischen Unternehmens könnten sich Ihre Umsätze mit denen von Großunternehmen messen. Dies ist durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und ein hohes Maß an Outsourcing möglich.
B	Ihr Unternehmen setzt auf besonders wettbewerbsfähige Produkte oder Dienstleistungen. Dabei handelt es sich meist um Massenprodukte oder standardisierte, skalierbare Dienstleistungen zu einem besonders günstigen Preis.
C	Ihr Unternehmen arbeitet als Netzwerk. Es schließt sich mit Partnern flexibel zu einem Verbund mit gemeinsamen Zielen zusammen. Jeder Player in dem Netzwerk besitzt ausgeprägte Kernkompetenzen. Die Größe Ihres Unternehmens schwankt, ebenso sind die Unternehmensgrenzen fließend. Sie bieten hoch innovative Produkten oder Dienstleistungen an. Diese verfügen über einen besonders hohen Nutzwert. Sie sind i.d.R. smart, intelligent und vernetzt.
D	Ihr Unternehmen ist groß und etabliert. Es verfügt über ein gutes Markenimage. Die Produkte sind komplex und qualitativ hochwertig. Sie werden durch inkrementelle Innovationen kontinuierlich weiterentwickelt. Im Vordergrund steht die Erfüllung der Kundenanforderungen. Umfassende und detaillierte Regelwerke, wie Normen und Standards, sichern die Qualität. Dies führt zu mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung. Ihr Unternehmen erbringt den Großteil seiner Wertschöpfung selbst.
E	Ihr Unternehmen ist eher kleiner und in Privatbesitz, z.B. im Besitz von Einzelpersonen oder Familien. Das Produktportfolio besteht aus wenigen, klar strukturierten Produkten. Portfolio und Produkte verändern sich wenig bzw. selten.
F	Effizienzsteigerung, Konzentration auf Kernkompetenzen, Lean Management und CRM sind Ansätze, die in Ihrem Unternehmen angewendet werden. Die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen ist hoch. Sie fokussieren sich auf langfristige Kundenbeziehungen, einen starken Vertrieb und strategische Partnerschaften. Sie verfügen über eine schlanke Administration. Strukturen werden schon mal umgangen und Regeln missachtet, um die Kundenanforderungen schneller und besser zu erfüllen.



Auswahl	Beschreibungen 2
A	Die strategischen Ziele Ihres Unternehmens sind vom Streben nach Erfolg gekennzeichnet. Eine Kennzahl hierfür ist die Umsatz- bzw. Gewinnsteigerung. Strategie hat in Ihrem Unternehmen eine große Bedeutung: Sie wird unter Beteiligung der Mitarbeiter erstellt und auch mit Leben erfüllt und umgesetzt. Es gibt wirksame Prozesse und Tools, die der Implementierung der Strategie im Unternehmen dienen.
B	Die Strategie Ihres Unternehmens konzentriert sich darauf, den Status-quo und die erreichte Marktposition zu erhalten und abzusichern. Ein wichtiges Ziel ist auch der Erhalt der Arbeitsplätze.
C	In Ihrem Unternehmen wird eine Strategie vom Top-Management und von Stabsstellen formuliert, die in erster Linie darauf abzielt, die Existenz und Größe der Organisation zu sichern. Hierzu bietet sich das Streben nach Qualitätsführerschaft an.
D	Die Strategie Ihres Unternehmens ist die eines hoch innovativen, extrem flexiblen (Nischen-) Anbieters. Sie bauen auf ein Netzwerk von Geben und Nehmen. Ihre Strategie fokussiert vor allem neue Märkte sowie Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Entwicklung der Organisation steht weniger im Vordergrund; diese besitzt auch keine feste Form, die weiterentwickelt werden könnte.
E	Die Strategie Ihres Unternehmens zielt auf schnelles Wachstum und die Eroberung neuer Märkte ab. Der Kampf gegen Wettbewerber spielt hierbei eine große Rolle. Sie streben Kostenführerschaft und eine marktbeherrschende Stellung an.
F	Die Strategie Ihres Unternehmens ist auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet. In ihr nehmen die Bedürfnisse und die Entwicklung der Mitglieder Ihrer Organisation breiten Raum ein. In der Strategie richtet sich nicht alles am bloßen wirtschaftlichen Erfolg aus, auch nachhaltige Ziele auf der Ebene des Umweltschutz und der Mitarbeiter werden formuliert.



Auswahl	Beschreibungen 3
A	Die Struktur Ihrer Organisation ist streng hierarchisch. Jeder Vorgesetzte hat eine größere Zahl von Mitarbeitern. Ein großer Teil der Beschäftigten verfügt über keine hohe Qualifikation, sie werden zur Erfüllung ihrer Aufgaben intern qualifiziert bzw. angelernt. Die Mitarbeiter sind häufig austauschbar. Die unterschiedlichen Arbeitsgruppen üben gleiche oder sehr ähnliche Tätigkeiten aus, Funktion werden häufig gedoppelt.
B	Ihre Organisation formt sich intern als Netzwerk. Dabei kann es die verschiedensten Arbeitsorganisationen kreieren oder miteinander verbinden. So werden z.B. (agile) Projektteams zur Entwicklung neuer Produkte, eine prozessorientierte Vertriebseinheit und eine funktionale Qualitätssicherungseinheit gebildet. Auch eine streng hierarchisch strukturierte Security-Einheit ist denkbar. Dieses interne Netzwerk verbindet sich mit externen Partnern, um bedarfsweise zusätzliche Kompetenzen zu integrieren. Das geschieht bei jedem Projekt aufs Neue. Bei längerfristigen Kooperationen können sich auch virtuelle Unternehmensstrukturen ausbilden.
C	Ihre Organisation ist gekennzeichnet durch eine flache, schlanke und leistungsorientierte Hierarchie. Führungspositionen und andere bedeutende Positionen werden dabei entsprechend der Leistung und Kompetenz der Kandidaten besetzt. Sie verfügen über eine prozessuale Struktur: Die Verantwortungsbereiche umfassen vollständige Prozesse der Wertschöpfungskette. Es bestehen prozessorientierte und bereichsübergreifende Berichtswege. Sie verfügen über funktionierende Projektorganisationen. Stabsfunktionen haben Durchgriff zur Prozess- und Organisationsveränderung. In der Administration arbeiten nur noch wenige Mitarbeiter.
D	Eine oder mehrere Führungspersonen stehen unangefochten für lange Zeit an der Spitze. Alle Mitarbeitenden befinden sich darunter auf derselben Stufe. Es bilden sich informelle Rangfolgen auf Basis der Seniorität oder Betriebszugehörigkeit der Menschen heraus. Die Mitarbeitenden werden entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt, es gibt aber keine formalen Zuständigkeiten, höchstens einzelne spezialisierte Rollen, z.B. der "Vertriebsmann".
E	Das "Projekt" ist in Ihrem Unternehmen die dominante Form der Arbeitsorganisation. Eine Linienorganisation ist nur noch ansatzweise zu finden. Mit Projekten werden alle Arten von Aufgaben bearbeitet. Es gibt Kundenprojekte, Forschungsprojekte, Marketingprojekte, Fertigungsprojekte usw. Die Projektteams werden für unterschiedliche Aufgaben immer wieder neu zusammengestellt. Es existiert ein Kompetenz-Pool, um die richtigen Leute in die Projektteams zu holen. Innerhalb dieser Teams sind die Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten entsprechend der Rollen und konkreten Aufgaben auf die Mitglieder verteilt. Eine disziplinarische Hierarchie mit klassischen Führungskräften ist kaum ausgebildet.
F	Die Struktur Ihres Unternehmens hängt von dessen Produktportfolio, der Branche, regulatorischen Auflagen, steuerlichen Gesichtspunkten, der geografischen Präsenz usw. ab. Es ist entweder eine "Funktionale Organisation" (nach Funktionsbereichen/Managementbereichen strukturiert, wie Einkauf, Entwicklung, Fertigung, Marketing usw.), eine "Divisionale Organisation" (nach Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen strukturiert) oder eine "Matrixorganisation" (Kombination von Funktionen und Divisionen).



Auswahl	Beschreibungen 4
A	Ihre Arbeitsprozesse sind klar geregelt und beschrieben. Dabei ist das Vorgehen oft stark zergliedert und berücksichtigt zahlreiche Zuständigkeitsbereiche. Die Mitarbeiter orientieren sich aber mehr an der Hierarchie als an den Abläufen. Planende und steuernde Prozesse sind in einem geringen Maße beschrieben. Sie sind aber nicht bereichsübergreifend implementiert.
B	Die Prozesse Ihrer Organisation sind sehr reif. Sie sind stark kollaborativ, damit jeder sein Bestes für die gemeinsamen Ziele einbringen kann. Es existieren Prozesse, die vorhandene Ressourcen (Mitarbeiter und Geld) flexibel und zielgerichtet steuern können. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind zudem Governance-Prozesse eingeführt.
C	Es wird kooperativ, ohne definierte Prozesse, nach den Anweisungen des Vorgesetzten gearbeitet. Die Kernprozesse sind einfach und klar strukturiert. Diese Prozesse gehen Schritt für Schritt immer den gleichen Weg. Steuernde Prozesse (z.B. Ressourceneinsatz, Governance) sind nicht vorhanden.
D	Ihr Unternehmen besitzt eine prozessorientierte Organisation. Prozess-Design hat Hochkonjunktur. Effizienz und Effektivität sind die maßgeblichen Design-Kriterien. Prozesskennzahlen werden definiert und gemessen. Die Prozesse werden auf dieser Basis laufend optimiert. Sie haben durchweg einen hohen Reifegrad, auch die in den Bereichen Planung und Steuerung.
E	Die Prozesse sind möglichst unspezifisch und schlank gehalten. Sie unterliegen diesbezüglich einer ständigen Optimierung. So können sie schnell und flexibel an die aktuelle Situation bzw. Aufgabenstellung angepasst werden. Für die Steuerung sind leistungsfähige, funktionierende und auch externe Partner einbeziehende Governance-Prozesse (z.B. hinsichtlich IT, Mitarbeiter, Information und Kommunikation usw.) im Unternehmen verankert. Diese stellen eine hinreichend einheitliche Arbeitsweise und effiziente Zusammenarbeit sicher.
F	Die wenigen Routine-Prozesse sind beschrieben und werden stets gleich ausgeführt. Die Vorgesetzten erteilen ansonsten Anweisungen und erlassen Vorschriften, nach denen sich die Mitarbeiter richten. Es gibt kaum planende oder steuernde Prozesse: Manager auf gleicher Ebene kämpfen stattdessen häufig um knappe Ressourcen.



Auswahl	Beschreibungen 5
A	Ihr Unternehmen setzt auf Teamprämien bzw. andere teambasierte Bewertungs- und Vergütungssysteme statt auf individuelle Zielsysteme. IT-Systeme verbessern die Kommunikation und inhaltliche Zusammenarbeit (Kollaborationssysteme). Dadurch können ganz unterschiedliche Mitglieder der Organisation in Projekte eingebunden werden. Wissensmanagement-Konzepte werden umfassend eingesetzt. Die Gehaltsstrukturen sind in Ihrem Unternehmen relativ homogen, für jeden verständlich und vielfach transparent. Die Arbeitszeiten sind nicht unbedingt fest geregelt, müssen aber sozial verträglich sein.
B	Die Regelungen hinsichtlich der Arbeitszeiten werden öfters umgangen. Anwesenheitszeiten, Feierabend, Pausen etc. werden eher durch den Chef bestimmt. Die Bezahlung orientiert sich stark an der individuellen Leistung der Mitarbeiter. Die fixen Gehaltsanteile sind gering, das Gehaltsgefälle ist sehr groß. Eine IT-Unterstützung ist nur rudimentär vorhanden und nicht integrativ.
C	Die Steuerung erfolgt über Zielvorgaben und ein verbindliches, klares, aber sehr schlankes Regelwerk. Der Einsatz von Informationssystemen ist sehr wichtig. Es überwiegen Kollaborationssysteme, Kommunikationssysteme sowie Wissensmanagement-Systeme. Die Arbeitszeiten sind flexibel - jeder kann in Absprache mit seinen Teamkollegen und Netzwerkpartnern selbst entscheiden, wann, wo und wie er arbeiten möchte.
D	Arbeitsplatzsicherheit und eine kontinuierliche Steigerung der Löhne sind Ausdruck der Loyalität Ihres Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern. Dies trägt zu lebenslanger Treue bei. Titel und Ränge spielen in Ihrer Organisation eine große Rolle. Arbeitszeiten sind fest geregelt. Es gibt überhaupt sehr viele Regelwerke im Unternehmen: Verfahrensanweisungen, Nutzerhandbücher und Qualitätsstandards. Kennzahlen liegen in sehr detaillierter Form vor. Die IT-Unterstützung ist vielfältig. Für fast jede Funktion gibt es ein IT-System (mit fest definierten Zugriffsrechten), wobei Ihr Unternehmen mit einer großen Unterschiedlichkeit und einer mangelnden Integration der Systeme zu kämpfen hat.
E	Es werden keine Tools, wie Personalentwicklung, Zielsysteme usw., genutzt. In einzelnen Bereichen werden Computer zur Unterstützung von Verwaltungsaufgaben eingesetzt.
F	Personalentwicklung, Gehaltsentwicklung und Beförderungen orientieren sich an den zumeist jährlich neu gesetzten, messbaren Zielen. Arbeitszeiten sind flexibel. Kennzahlen haben eine große Bedeutung, die Balanced Scorecard hat Einzug gehalten. Die Prozesse werden durchgängig und integriert durch IT unterstützt, z.B. durch ERP-Systeme. CRM-Prozesse und -Systeme werden als nützliche und effiziente Werkzeuge eingesetzt.



Auswahl	Beschreibungen 6
A	Die Mitglieder Ihrer Organisation sind erfolgsorientiert. Dabei ist ihnen bewusst, dass ihr Erfolg vom Erfolg des Unternehmens abhängt. Sie sind zielorientiert und wollen auf allen Hierarchieebenen Verantwortung übernehmen. Kunden- und Marktorientierung sind im Denken Ihrer Mitarbeiter fest verankert. In der täglichen Arbeit wird viel delegiert, Verantwortung und Handlungskompetenz gleichermaßen. Die Kommunikation ist offen und bereichsübergreifend. Jedem Mitarbeiter stehen praktisch jederzeit alle erforderlichen Informationen zur Verfügung. Die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Organisationen und Unternehmen ist hoch.
B	Die Kultur ist von Loyalität aller Mitglieder der Organisation zum Unternehmen und vor allem zur Unternehmensleitung geprägt.
C	Es wird möglichst alles geregelt und dokumentiert. Manchmal tritt dadurch das eigentliche Ziel in den Hintergrund. Verantwortlichkeiten sind klar definiert und Entscheidungen werden innerhalb des definierten Rahmens im eigenen Zuständigkeitsbereich getroffen. Das Ziel ist es, Aufgaben zuverlässig zu erledigen. Mitarbeiter sind oft ihr gesamtes Arbeitsleben bei dem Unternehmen. Die Kommunikation läuft streng hierarchisch ab. Mitarbeiter auf der gleichen Hierarchiestufe unterschiedlicher Abteilungen kommunizieren praktisch ausschließlich informell in ihren Netzwerken.
D	Die Fähigkeit zur Integration ist in Ihrer Organisation ausgeprägt. Sie basiert auf dem Verständnis, offen und partnerschaftlich mit anderen zusammenzuarbeiten. Flexibilität und der Wille, das eigene Wissen bestmöglich einzubringen, prägen das Grundverständnis Ihrer Mitarbeiter und wirken als Motivatoren. Sie pflegen eine sehr offene Kommunikation. Vor allem tauschen Ihre Mitarbeiter Ihr Wissen und Ihre Erfahrung miteinander frei aus. Die Kunst der Mitglieder Ihrer Organisation liegt in der Kreativität, Kommunikationswege und Arbeitsmodelle ständig zu optimieren. Selbstverantwortung ist ein zentraler Wert und so werden die Mitarbeiter auch geführt bzw. führen sich selbst.
E	Die Mitarbeiter beziehen einen großen Teil ihrer Motivation aus dem Respekt gegenüber der erfolgreichen Führungskraft. Wichtig ist dabei die Möglichkeit, durch eigene Leistung selbst Karriere zu machen und die Hierarchieleiter emporklettern zu können. Es herrscht ein autoritärer Führungsstil vor.
F	Die Mitarbeiter sind geeint durch gemeinsame, langfristige Ziele. Die Unterschiedlichkeit der Menschen ist anerkannt und wichtig. Es ist verstanden, dass die Mitarbeiter ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens sind. Entscheidungen werden im Team gefällt. Der Führungsstil ist kooperativ und partizipativ. Eine offene Kommunikation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor: Sie ist wertschätzend und klar. Information ist ein wesentliches Asset. Ihre Bereitstellung wird als Bringschuld verstanden und gelebt. Sie verfügen über eine "Fehlerkultur": Führungskräfte und Mitarbeiter sehen Fehler als etwas Natürliches an, wollen die Zusammenhänge und Hintergründe verstehen und dann Abhilfe schaffen.



Auswahl	Beschreibungen 7
A	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Macht, Gewinnen, Respekt
B	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Sinn, Kompetenz, Selbstverantwortung
C	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Leistungsorientierung, Delegation, Effizienz
D	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Geborgenheit, Harmonie, Bindung
E	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Team, Fehlerkultur, Egalität
F	In Ihrer Organisation werden die folgenden Werte von den meisten Menschen geteilt: Ordnung, Struktur, Regeln





Auswahl	Beschreibungen 8
A	Ihre Organisation ist zwar langsam, arbeitet aber zuverlässig und auf einem hohen Qualitätsniveau. Sie ist wie ein Fels in der Brandung und kann nicht leicht aus dem Gleichgewicht gebracht werden.
B	Ihr Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität durch die Abkehr von Hierarchien und die Organisation in Projekten aus. Es herrscht eine ausgeprägte Ergebnisorientierung durch ein Führungsdenken in Projektaufträgen vor (Management by Results).
C	Ihr Unternehmen zeichnet sich vor allem durch Stabilität aus. Man weiß immer, woran man bei Ihnen ist.
D	Charakteristisch für Ihre Organisation sind bereichsübergreifende Planungen, die Entwicklung und Umsetzung von Strategien und die Implementierung leistungsfähiger Prozesse.
E	Die Fähigkeit Ihrer Organisation liegt in ihrer Anpassungsfähigkeit und hochflexiblen Nutzung von Netzwerken. Ihr Unternehmen schätzt die Vorteile unterschiedlicher Organisationsformen und setzt diese entsprechend der Natur der aktuellen Herausforderungen gezielt ein.
F	Ihre Organisation ist schnell, schlagkräftig und durchsetzungsstark.



Auswahl	Beschreibungen 9
A	Die Menschen in Ihrer Organisation sind fähig zu akzeptieren, dass jeder Mensch anders ist und die Unterschiede in der Zusammenarbeit eine positive Wirkung entfalten. Sie können sich selbst im Interesse aller zurücknehmen. Sie sind beziehungsstark und denken systemisch. Sie können gut in cross-funktionalen und interdisziplinären Teams zusammenarbeiten.
B	Ihre Mitarbeiter verfügen über Selbstvertrauen, Kraft und Durchsetzungsvermögen. Führungskräfte besitzen Eroberungsgeist und Charisma.
C	Die Menschen in Ihrer Organisationen können mit einander widersprechenden Wahrheiten und Ungewissheiten - mit der VUCA-World - umgehen. Sie lösen komplexe Probleme und fällen schwierige Entscheidungen mit ungewöhnlicher Leichtigkeit. Sie weisen ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktmanagement-Fähigkeiten auf.
D	Die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter bestehen im Einhalten von Regeln und dem Arbeiten im vorgegebenen Rahmen. Dies wird häufig begleitet mit einer fachlichen Spezialisierung und Expertentum. Führungskräfte können Organisationen aufbauen und leiten sowie Planungen innerhalb der konkreten Zuständigkeiten durchführen.
E	Ihre Mitarbeiter sind sehr zuverlässig und fähig, der Unternehmensspitze zu vertrauen.
F	Die Mitglieder Ihrer Organisation sind effektiv und zielstrebig. Sie können eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und über den Tellerrand hinaussehen. Hervorzuheben ist auch ihr Denken in "win-win-Kategorien".



## Auswertung

Bitte markieren Sie Ihre Einschätzungen A bis F zu den Beschreibungen 1 bis 9 in der folgenden Tabelle:

Beschreibung	Ihre Schwarmdistanz					
	6	5	4	3	2	1
1	E	B	D	F	A	C
2	B	E	C	A	F	D
3	D	A	F	C	E	B
4	C	F	A	D	B	E
5	E	B	D	F	A	C
6	B	E	C	A	F	D
7	D	A	F	C	E	B
8	C	F	A	D	B	E
9	E	B	D	F	A	C

Die Darstellung sollte nun z.B. so aussehen:

Beschreibung	Ihre Schwarmdistanz					
	6	5	4	3	2	1
1	E	B	D	F	A	C
2	B	E	C	A	F	D
3	D	A	F	C	E	B
4	C	F	A	D	B	E
5	E	B	D	F	A	C
6	B	E	C	A	F	D
7	D	A	F	C	E	B
8	C	F	A	D	B	E
9	E	B	D	F	A	C

Bilden Sie nun den Mittelwert oder schätzen Sie ihn ab. In dem Beispiel beträgt Ihre Schwarmdistanz 4, vielleicht mit einer minimalen Tendenz in Richtung 3.



## Wo steht Ihre Organisation?

### Schwarmdistanz 6

Sie haben den weitesten Weg von allen vor sich, wenn Sie Ihr Unternehmen in eine Schwarmorganisation verwandeln möchten. Dabei ist es gar nicht erforderlich, einen so großen Schritt zu gehen.

Wenn Ihre aktuelle wirtschaftliche Situation nicht in Ordnung ist, dann reicht es, Ihre Organisation professioneller aufzustellen: Ihre Mitarbeiter fachlich zu qualifizieren und ihnen mehr Verantwortung zu geben. Eine Struktur mit Abteilungen für bestimmte Aufgabenschwerpunkte und qualifizierten Führungskräften aufzubauen. Und Prozesse sowie Tools einzusetzen, die Ihr Unternehmen reif für neue, größere Märkte machen.

### Schwarmdistanz 5

Ich wäre sehr erstaunt, wenn Sie einer der Chefs oder sogar der Boss in Ihrem Unternehmen sind. Ich tippe eher auf einen Externen oder einen Unzufriedenen im Unternehmen.

Auch Ihr Unternehmen hat einen weiten Weg vor sich, um zu einer Schwarmorganisation zu werden. Mehrere, teils große Entwicklungsstufen trennt es von ihr.

Die größte Herausforderung für Ihre Organisation ist der kulturelle Wandel. Denn für die Mitarbeiter und Chefs Ihres Unternehmens ist die Welt ein Dschungel oder der "Wilde Westen", in dem der Stärkere überlebt. Für die Menschen in Schwarmorganisationen beschert uns die Welt offene Fragen von hoher Komplexität und Dringlichkeit. Diese können nur gemeinsam durch das Teilen von Wissen beantwortet werden. Der Cowboy muss also zum Philosophen werden.

Der erste Schritt auf diesem Weg wäre, die Machthierarchie Ihres Unternehmens mit Hilfe eines verbindlichen Regelwerks zu entkräften. Dadurch erhielten die Menschen in Ihrer Organisation Schutz vor der Willkür ihrer Vorgesetzten. Und Freiräume für die Entfaltung ihrer Persönlichkeit.

### Schwarmdistanz 4

Ihr Unternehmen befindet sich in einer mit Sand gefüllten Senke, durch die jede Organisation irgendwann muss. Die Herausforderung ist, da jetzt wieder herauszukommen.

Sie verfügen über eine "straffe Organisation" mit einem gehörigen Maß an Bürokratie. Ihre vielfältigen, komplizierten, detaillierten und auf einem Berg Papier dokumentierten Prozesse, Verfahrensanweisungen, Regelwerke, Standards und Normen sind ein Statement. Das kann man nicht einfach wegwischen. Und tausende von Menschen haben mit der Zeit daran mitgearbeitet. Und noch mehr sind daran gewöhnt.

Hier gilt es zunächst, schlanker zu werden. Stellen Sie die wertschöpfenden Prozesse in den Vordergrund und ordnen sie diesen alles andere unter. Wenn Sie sehr groß und monolithisch sind, dann spalten Sie sich auf. Dünnen Sie aus, befreien Sie sich von allem Überflüssigen. Fragen Sie sich bei jeder Regel, wie sie die Wertschöpfung erhöht. Wenn sie das nicht tut, lassen Sie sie weg. Ersetzen Sie diese Regeln durch Nachdenken. Wenn Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitern erlauben, ihren gesunden Menschenverstand einzusetzen, haben Sie einen wichtigen Schritt in Richtung Schwarmorganisation gemacht.

### Schwarmdistanz 3

Mit Ihrem Unternehmen sind Sie bereits auf einer Entwicklungsstufe angekommen, von der aus Sie die "neuen Organisationsformen" in der Ferne sehen können. Mit dem nächsten Entwicklungsschritt biegen Sie auf die Zielgerade zur Schwarmorganisation ein.



Dieser sollte von einer weiteren Stärkung der Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter geprägt sein. Fördern Sie die Organisation Ihrer Mitarbeiter in bereichsübergreifenden Projektteams. Geben sie diesen Freiräume zur Suche nach geeigneten Lösungsstrategien und der Gestaltung von Arbeitsabläufen. Reduzieren Sie gleichzeitig den Einfluss und die Größe der Linienorganisation. Und verringern Sie sukzessive die Zahl der Managementebenen.

## Schwarmdistanz 2

Sie befinden sich am Rande einer Kluft, die klassische Organisationen mit all ihren Beschränkungen von solchen der Wachstumszone der S-Matrix trennt. Sobald sie diese überwunden haben, steht der freien Entfaltung Ihres Unternehmens nichts mehr im Wege.

Es ist aber nicht ganz einfach, diesen Entwicklungssprung zu machen. Hierfür ist es erforderlich, mit einigen über Jahre oder Jahrzehnte gefestigten Managementweisheiten zu brechen, Erlerntes zu verlernen und sich für Neues zu öffnen. Und zwar nicht nur Sie, sondern alle in Ihrer Organisation! Das ist bei der Transformation einer Organisation zwar immer der Fall, wird bei dem vor Ihnen liegenden Schritt allerdings häufig als besonders radikal wahrgenommen.

Um jetzt weiterzukommen, sind demokratische Strukturen in Ihrer Organisation zu etablieren. Sie müssen Ihre Mitarbeiter inspirieren und ermächtigen, so dass sie die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens übernehmen (können). Die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbststeuerung müssen mit Nachdruck ausgebaut werden. Und die Führungskräfte zu Treibern des Wandels und der Organisationsentwicklung ausgebildet werden.

## Schwarmdistanz 1

Sie sind weit gekommen, möglicherweise auch schon angekommen! Ihr Unternehmen befindet sich auf jeden Fall mitten in der Wachstumszone.

Daher ist zunächst zu prüfen, wo weitere Optimierungspotenziale liegen. Je nachdem, wie Ihre Organisation im Detail aufgestellt ist, können diese z.B. in der Weiterentwicklung zu einer agilen Organisation, Schwarmorganisation, fraktalen Organisation oder Amöbenorganisation liegen. Oder einfach darin, die bestehenden Strukturen punktuell und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

**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)

