

# Trigon-Studie: Agilität 2018

Strategieentwicklung und  
Unternehmensführung  
in Zeiten des Wandels



© Sergey Nivens / Fotolia

Trigon Entwicklungsberatung  
Marktwirksame Unternehmensentwicklung GmbH  
Radetzkystraße 2, 9020 Klagenfurt am Wörthersee  
T: +43(463)51 66 76, F: +43(463)51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

# Kurzzusammenfassung



## Auf einen Blick

Agilität ist **mehr als ein Schlagwort**. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass man sich mit Grundideen und Konzepten von Agilität in der organisationalen Praxis – vielfach intensiv – auseinandersetzt.

Gleichzeitig sehen die Befragten in vielen Bereichen noch **hohen Entwicklungsbedarf**. Insbesondere, was das Thema Unternehmenskultur angeht, bestehen aus Sicht der Befragten noch Potenziale.

Auffällig dabei: Je dynamischer die **Rahmenbedingungen** in Bezug auf Technologie, Wettbewerb und Kundenanforderungen desto höher wird der Entwicklungsbedarf gesehen. Schwerpunkte werden jedoch individuell recht unterschiedlich gesehen

Die Quintessenz: **Patentrezept gibt es keines**. Organisationen müssen individuelle Antworten auf die aktuellen Herausforderungen der Zeit finden. Gängige Agilitätskonzepte können hier Anregungen geben. Die Umsetzung muss von Organisation zu Organisation anders aussehen.

## Key-Findings der Studie (1/3)

### 1. **Agilität ist mehr als ein Schlagwort und Teil der organisationalen Praxis.**

Ca. zwei Drittel der Befragten geben an, sich in ihrer Organisation flächendeckend bzw. vereinzelt intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt zu haben.

### 2. **Hohe Dynamik schafft Entwicklungsbedarf in Sachen Agilität**

Vergleicht man die Rahmenbedingungen der Organisationen, wird deutlich, dass bei dynamischen Rahmenbedingungen der Entwicklungsbedarf deutlich höher eingeschätzt wird als bei eher statischen.

### 3. **Bestehende Geschäftsmodelle drohen zu kippen.**

Ca. zwei Drittel der Befragten halten grundlegende Anpassungen im Geschäftsmodell für notwendig.

## Key-Findings der Studie (2/3)

### 4. Unternehmenskultur ist Entwicklungsmotor.

Die Arbeit an der Unternehmenskultur wird als größter Hebel zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrachtet. Kooperationen mit anderen Organisationen und Räume für Aktivitäten außerhalb des Tagesgeschäfts werden ebenfalls vielversprechend eingeschätzt.

### 5. Veränderungs- und Innovationsfähigkeit und Kultur als Top-Handlungsfelder.

Themen mit dem höchsten Entwicklungsbedarf sind die Verankerung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit in der Unternehmensstrategie, die aktive Entwicklung der Unternehmenskultur und die Schaffung von kurzen und schnellen Wegen für Entscheidungen und Kommunikation.

### 6. Technologie und konkrete Methoden spielen eine untergeordnete Rolle.

Verhältnismäßig weniger Entwicklungsbedarf wird bei technologischen Hilfsmitteln und (agilen) Methoden gesehen.

## Key-Findings der Studie (3/3)

### 7. **Mitarbeiter wünschen sich insbesondere mehr Tempo.**

Im Gruppenvergleich von Führungskräften und Mitarbeitern setzen Mitarbeiter insbesondere auf Geschwindigkeit. Bei der Ausrichtung von Strukturen und Managementsystemen sehen sie Defizite beim Handling von kurzfristigen/ unplanbaren Veränderungen. Außerdem sind ihnen die Wege für Entscheidungen und Kommunikation oft zu lang.

### 8. **Je dynamischer die Rahmenbedingungen, desto relevanter die Kultur.**

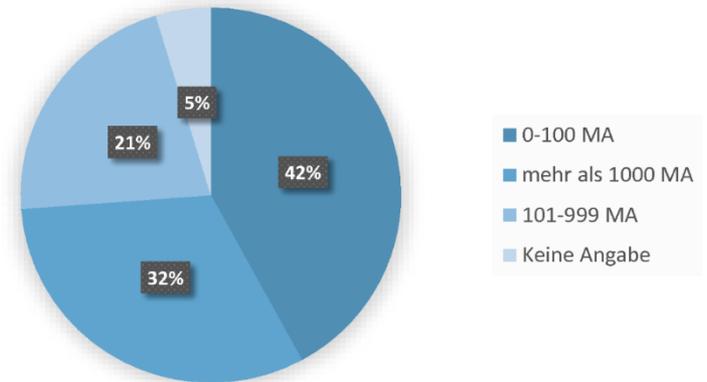
Organisationen mit dynamischen Rahmenbedingungen sehen vergleichsweise besonders viel Entwicklungsbedarf in den Bereichen Unternehmenskultur und Austauschmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation.

# Die Studienergebnisse im Detail

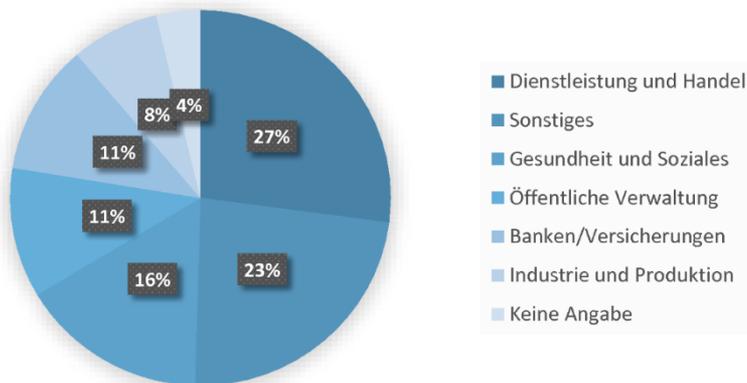
# Wen haben wir befragt?

- Die Studie wurde im Juni und Juli 2018 durchgeführt.
- Insgesamt 107 Personen haben an der Studie teilgenommen.
- Zielgruppe bildeten MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus Organisationen in der DACH-Region (Trigon-Datenbank).

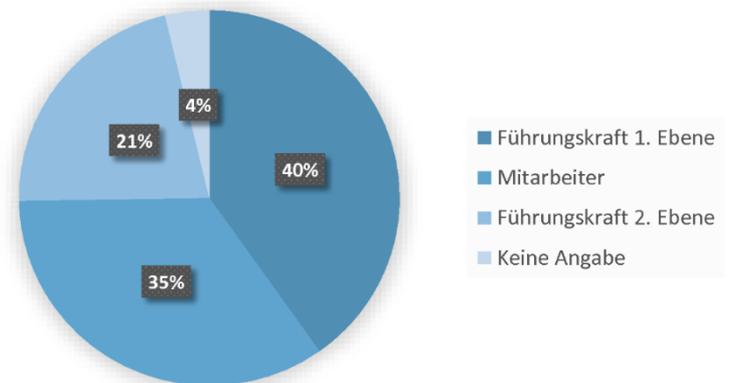
## Größe des Unternehmens



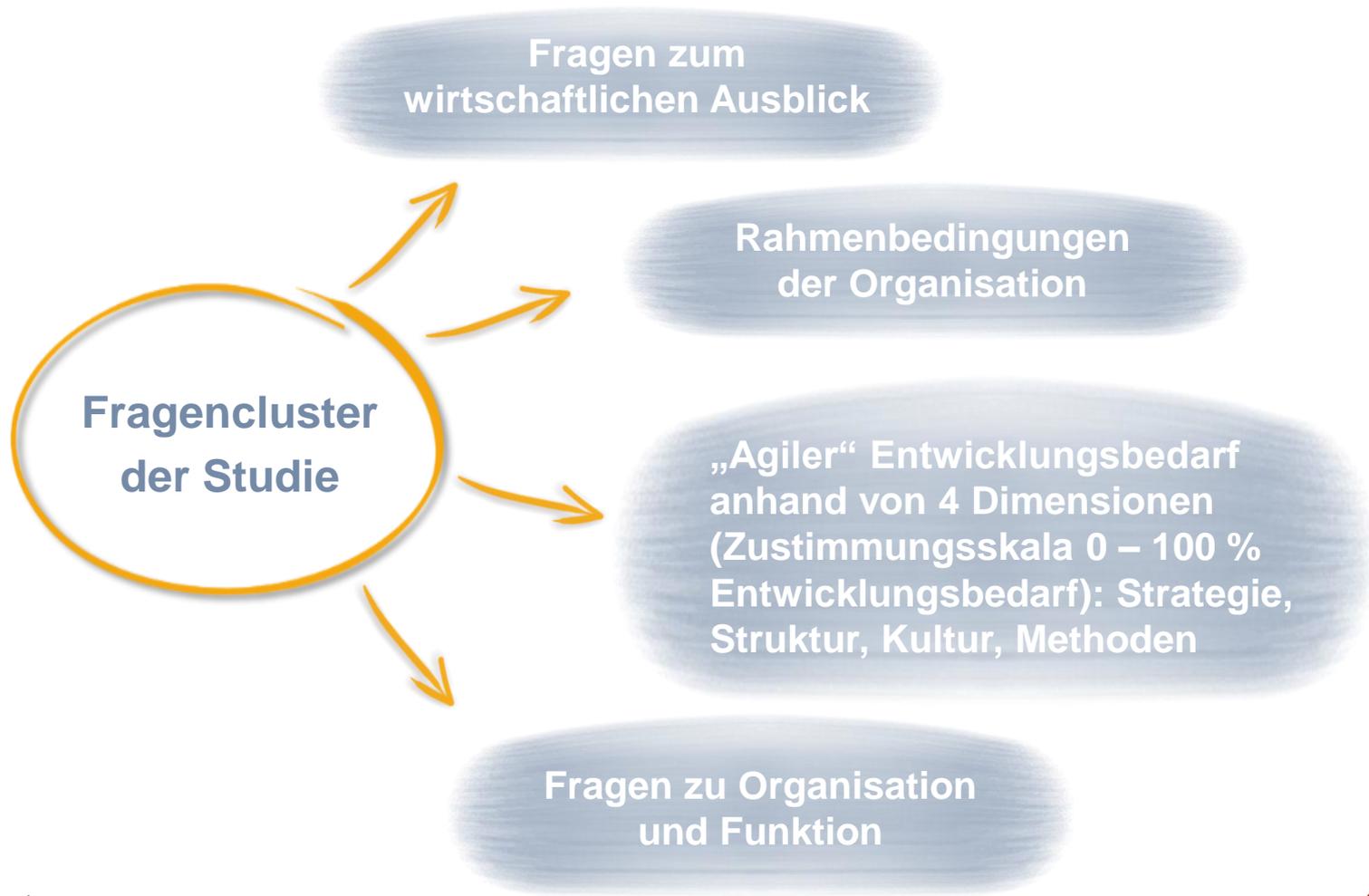
## Branchen



## Status im Unternehmen



# Was haben wir gefragt?



## 3 Hauptkenntnisse aus der Studie

Agilität „bewegt“

Kultur als zentrales  
Handlungsfeld

*Umfeld ist entscheidend*

# 1. Agilität ist mehr als ein Schlagwort und Teil der organisationalen Praxis

Wie schätzen Sie die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität in Ihrer Organisation insgesamt ein?

Anzahl der Fragebögen: 107

	Nennungen	Anteil	
flächendeckend intensiv	16	15%	
vereinzelt intensiv	56	52%	
oberflächliche Auseinandersetzung ohne Maßnahmen	19	18%	
keinerlei aktive Auseinandersetzung	9	8%	
Keine Angabe	7	7%	

Ca. zwei Drittel der Befragten geben an, sich in ihrer Organisation flächendeckend bzw. vereinzelt intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt zu haben.

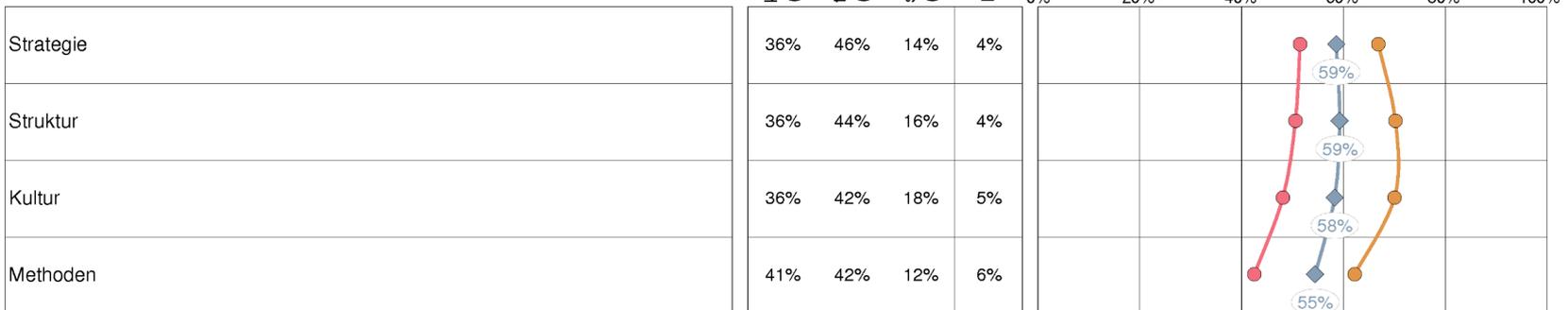
# 2. Hohe Dynamik schafft Entwicklungsbedarf in Sachen Agilität

## Agile Praxis – Entwicklungsbedarf nach Dimensionen

Trigon-Studie: Agilität 2018

Entwicklungsbedarf Ihrer Organisation

Anzahl der Fragebögen: 107



Anmerkung:

Stabile Rahmenbedingungen: Gruppe von Organisationen, die Wettbewerbsintensität, Umfeld, Kundenverhalten und Veränderungen eher stabil/niedrig einschätzen (Mittelwert auf Zustimmungsskala über 4 Items kleiner/gleich 40; Gruppengröße = 33).

Dynamische Rahmenbedingungen: Gruppe von Organisationen, die Wettbewerbsintensität, Umfeld, Kundenverhalten und Veränderungen eher dynamisch/hoch einschätzen (Mittelwert auf Zustimmungsskala über 4 Items größer/gleich 70; Gruppengröße = 30).

**Je stärker Wettbewerb, technologischer Wandel und Wechsel der Kundenpräferenzen, desto höher der Entwicklungsbedarf in Sachen Agilität.**

### 3. Bestehende Geschäftsmodelle drohen zu kippen



### 3. Bestehende Geschäftsmodelle drohen zu kippen

Halten Sie das derzeitige Geschäftsmodell Ihrer Organisation ohne grundlegende Anpassungen auch in 5 Jahren noch für tragfähig?

Anzahl der Fragebögen: 107

	Nennungen	Anteil	
ja	30	28%	
teilweise	49	46%	
nein	24	22%	
Keine Angabe	4	4%	

Ca. zwei Drittel der Befragten halten grundlegende Anpassungen im Geschäftsmodell für notwendig.

## 4. Unternehmenskultur ist wichtigster Entwicklungsmotor

Welche der folgenden Optionen zur Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells halten Sie für besonders vielversprechend?

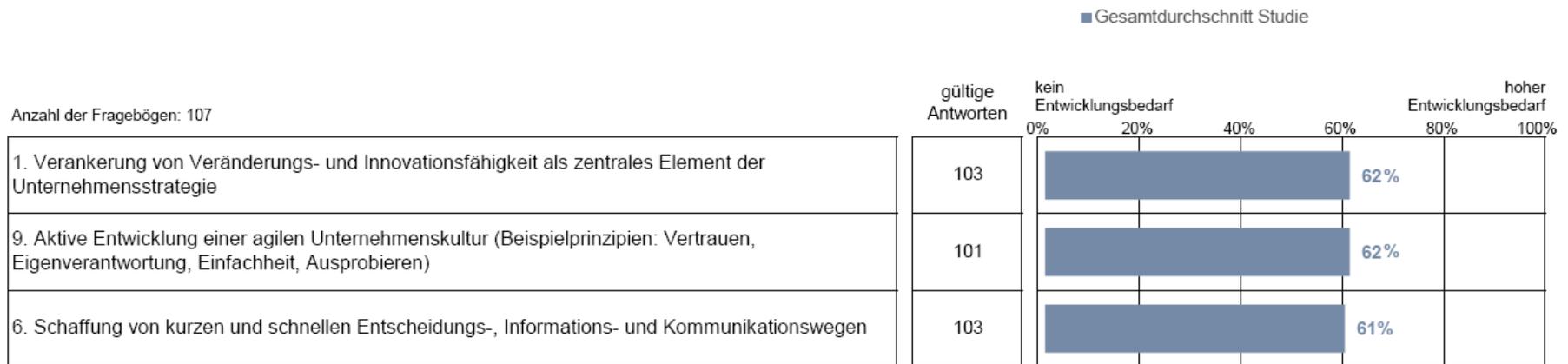
Anzahl der Fragebögen: 107

	Nennungen	Anteil	
Arbeit an der Unternehmenskultur	65	61%	
Kooperationen/Allianzen mit anderen Unternehmen	46	43%	
Raum für Aktivitäten außerhalb des Tagesgeschäfts	45	42%	
Interne Think-Tanks	39	36%	
Kooperationen mit Universitäten und anderen Institutionen	35	33%	
Frei verfügbare finanzielle Ressourcen ("Spielgeld")	20	19%	
Zukauf externer Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung)	17	16%	
Gründung einer neuen Gesellschaft für das Experimentieren	12	11%	
Finanzierung von Startups	7	7%	
Sonstiges	5	5%	

Die Arbeit an der Unternehmenskultur wird als größter Hebel zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrachtet.

# 5. Veränderungs- und Innovationsfähigkeit und Kultur als Top-Handlungsfelder

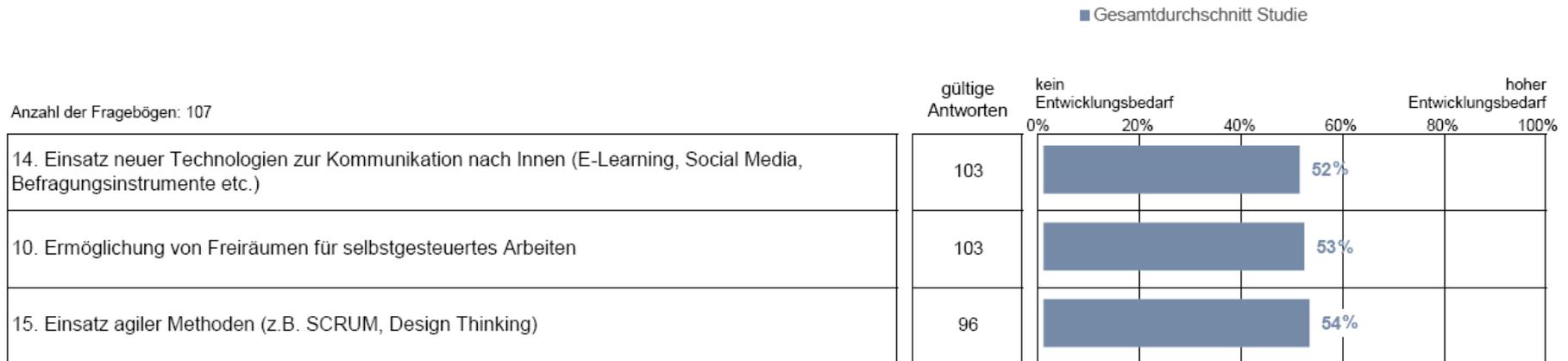
Die 3 Aussagen mit dem höchsten Entwicklungsbedarf:



**Verankerung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit in der Unternehmensstrategie, die aktive Entwicklung der Unternehmenskultur und die Schaffung von kurzen und schnellen Wegen sind Prio-Themen.**

## 6. Technologie und konkrete Methoden spielen eine untergeordnete Rolle

Die 3 Aussagen mit dem geringsten Entwicklungsbedarf:



Verhältnismäßig weniger Entwicklungsbedarf wird bei technologischen Hilfsmitteln und (agilen) Methoden gesehen.

## 7. Mitarbeiter wünschen sich insbesondere mehr Tempo

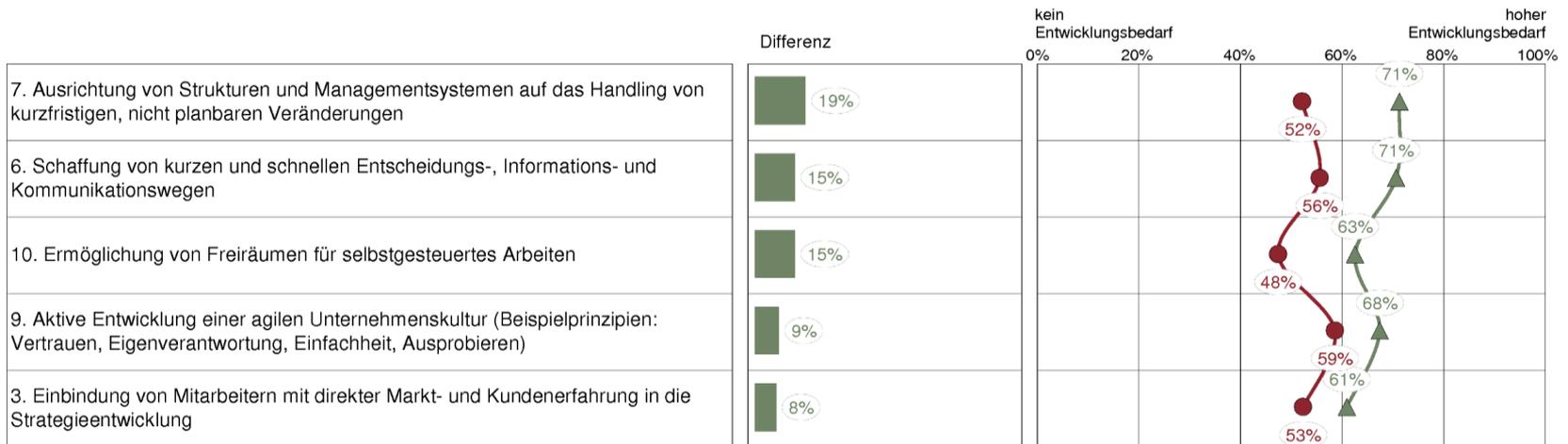


# 7. Mitarbeiter wünschen sich insbesondere mehr Tempo

## Gegenüberstellung von Führungskräften und MitarbeiterInnen: Die markantesten Unterschiede

Aussagen, die von den Führungskräften am deutlichsten positiver gesehen werden als von den MitarbeiterInnen.

▲ MitarbeiterInnen  
● Führungskräfte



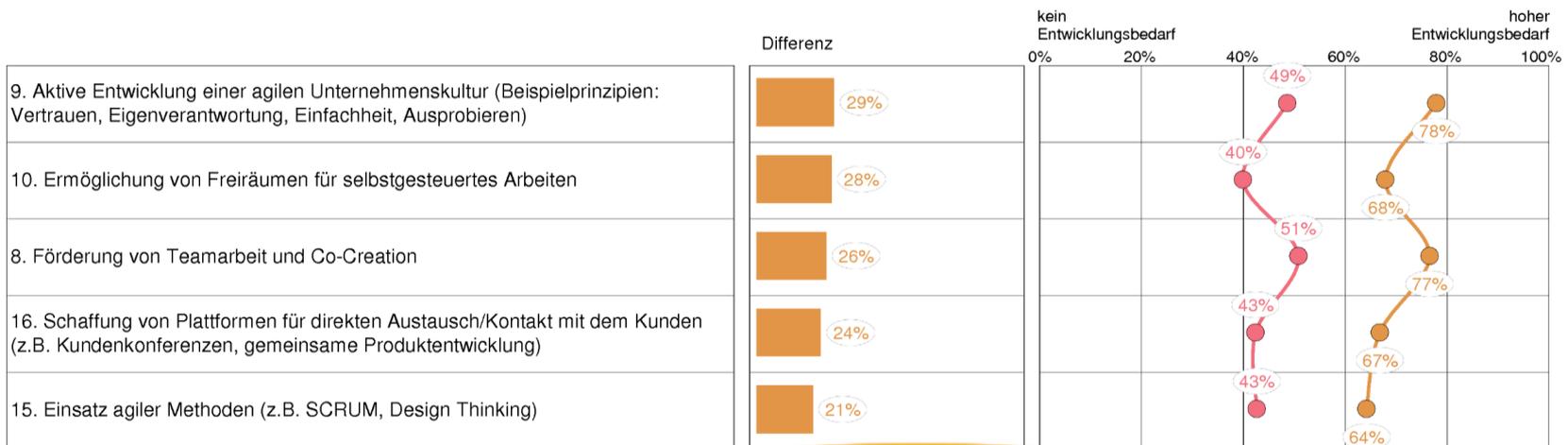
**Bei der Ausrichtung von Strukturen und Managementsystemen sehen insbesondere Mitarbeiter Handlungsbedarf. Außerdem sind Ihnen die Wege für Entscheidungen und Kommunikation oft zu lang.**

# 8. Je dynamischer die Rahmenbedingungen, desto relevanter die Kultur

Gegenüberstellung „stabile & dynamische Rahmenbedingungen“:  
Die markantesten Unterschiede

Aussagen, die von der Gruppe "stabile Rahmenbedingungen" am deutlichsten positiver gesehen werden als von der Gruppe "dynamische Rahmenbedingungen".

—●— stabile Rahmenbedingungen  
—●— dynamische Rahmenbedingungen



**Organisationen mit dynamischen Rahmenbedingungen sehen vergleichsweise besonders viel Entwicklungsbedarf in den Bereichen Unternehmenskultur und Austauschmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation.**

## Die Quintessenz: Patentrezept gibt es keines.

Organisationen müssen individuelle Antworten auf die aktuellen Herausforderungen der Zeit finden. Gängige Agilitätskonzepte können hier Anregungen geben. Die Umsetzung muss von Organisation zu Organisation anders aussehen.

