

**West-Ungarische Universität
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
István Széchenyi Doktorratschule**

Führung bei Veränderungsprozessen

Thesen der Dissertation

Wolfgang Illig

Sopron

2014

Doktoratsschule: István Széchenyi Doktrratsschule der Wirtschafts- und
Organisationswissenschaften

Leiter: Prof. Dr. Csaba Székely DSc

Programm: Betriebswirtschaftslehre und Management

Vorsitzender: Prof. Dr. Csaba Székely DSc

Betreuer: Prof. Dr. habil Markus Mau PhD

.....

Unterschrift des Betreuers

1. Forschungshistorie und Ziele

Der Autor arbeitet seit über 25 Jahren in Kreditinstituten und hat zu den Themengebieten „Veränderungsprozesse“ sowie „Führung“ schon viel erlebt. Seit vielen Jahren ist der Autor zudem selbst Führungskraft der zweiten Ebene einer Bank und arbeitet damit in einer Art „Sandwichposition“ als Führungskraft und gleichzeitig als Mitarbeiter seiner eigenen Führungskraft. In dieser Zeit hat der Autor auch selbst viele Führungskräfte erlebt. Der Druck in den Banken sowie die mangelnde Rentabilität und Effizienz erhöht die Veränderungsgeschwindigkeit und damit auch den Druck auf die Mitarbeiter und Führungskräfte der Banken. Viele Führungskräfte und Leistungsträger in den Banken werden dem Druck nicht mehr standhalten, und die Gefahr, dass diese Mitarbeiter „ausbrennen“, steigt stark an. Aufgrund der genannten Erkenntnis sowie der über Jahre hinweg selbst gemachten Erfahrungen lassen den Autor vermuten, dass erhebliche Schwächen in der Führung der Banken vorhanden sind. Warum die Situation in den Banken so ist, wie sie gerade ist, ist in der Literatur ein viel diskutiertes Thema. Ebenfalls viel diskutiert ist, was sich in den Banken zukünftig alles verändern muss. Zusammenfassend ergibt sich für den Autor eine klare Ist-Situation und ein relativ klares Soll-Bild. Wie aber der Weg vom Ist zum Soll ablaufen sollte, ist aus Sicht des Autors aber bisher kaum Gegenstand einer wissenschaftlichen Diskussion. Mit dieser Erkenntnis möchte es der Autor aber nicht einfach auf sich beruhen belassen. Es stellten sich dem Autor hierzu immer wieder folgende Fragen:

- Reichen die heutigen Standardführungsstile zur Bewältigung dieser Herausforderungen noch aus?
- Mit welchem Führungssystem kann es in den Banken gelingen, die erforderliche Vernetzung des Wissens zur Verbesserung der erlebten Führung zu erhöhen?

Der Autor ist der festen Überzeugung, dass die zukünftigen Anforderungen mit einem neuen Weg in der Führung zu bewältigen sind, und hat deshalb das Thema der Führung bei Veränderungsprozessen zum Kern seiner Forschungsarbeit gemacht.

Das Ziel, welches mit der Untersuchung bzw. der Forschungsstudie verbunden ist, ist die Klärung, ob die heutigen Standardführungsstile zur Bewältigung der Herausforderungen in den Banken zukünftig noch ausreichen sowie, mit welchem Führungssystem es in den Banken gelingen kann, die erforderliche Vernetzung des Wissens zur Verbesserung der erlebten Führung zu erhöhen. Aus den beiden Fragen konnte die Fundamentalhypothese als zu

überprüfende Aussage abgeleitet werden. Letztendlich können mit dieser hypothesenüberprüfenden Forschungsstudie, die anhand von eigenen Erfahrungen und Plausibilitäten aufgestellten Hypothesen, durch die in dem zu erarbeitenden Fragebogen enthaltenen Forschungsfragen überprüft werden. Es geht hierbei ausschließlich um die Überprüfung der Annahmen und Schlussfolgerungen des Autors, die in der Fundamentalhypothese ausgedrückt wurden. Ziel war es nicht, darüber hinaus noch etwas Neues zu finden. Für das dadurch entstehende theoretische Konstrukt (ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente) soll zudem die Praxistauglichkeit überprüft werden. Des Weiteren sollen Vorteile für die Banken, deren Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse aufgezeigt werden. Als Kernziel gilt es damit die aufgestellte Fundamentalhypothese nachzuweisen. Um dieses Kernziel zu realisieren, wurden insgesamt 3 Problematisierungshypothesen und 3 Lösungshypothesen als Teilziele entwickelt.

2. Hypothesen

Die Thematik Führung in den Banken ist aktueller denn je. Basierend auf den Erfahrungen des Autors in der Bank wurden die folgenden Hypothesen aufgestellt. Die komplette Forschung dient dazu, die Hypothesen zu beweisen oder zu verwerfen.

FH (Fundamentalthypothese). Mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen können zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität und auch die hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an die Führungskräfte, nicht mehr beherrscht werden. Eine Möglichkeit, die zukünftigen Anforderungen beherrschbar zu gestalten, wäre beispielsweise die konfigurierte Vernetzung des Wissens durch Akkumulation von fragmentiertem Know-how sowie in dem „Aufbrechen“ bisheriger Führungsstrukturen in Form eines „Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente“.

H1 (Problematisierungshypothese 1). Standard-Führungsstile sind für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend.

H2 (Problematisierungshypothese 2). Ein situatives Handeln der Führungskraft im Sinne der in der Literatur beschriebenen „Mischung“, je nach Situation eingesetzter Führungsstile in den verschiedensten Führungssituationen („Situativer Führungsstil“), wird bei den zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft nicht mehr ausreichen.

H3 (Problematisierungshypothese 3). Definierte Stellenbeschreibungen als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils nur einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, sind bei den künftigen Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend. Definierte Stellenbeschreibungen behindern zudem die Kreativität und Innovationskraft.

H4 (Lösungshypothese 4). Die Entwicklung der Anforderungen an die zu führenden Mitarbeiter schreitet so schnell voran, dass eine Person, hinsichtlich deren Aus- und Fortbildung, zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen kann.

H 5 (Lösungshypothese 5). Die heutige Führung ist zunehmend nicht mehr in der Lage, in der erforderlichen Zeit die notwendigen (Geschäftsfeld/Bereichs/Abteilungs-) Innovationen (bzw. Veränderungen) zu erfinden, kreieren und vorzuhalten.

H6 (Lösungshypothese 6). Eine Festlegung auf feste Strukturen in einer hierarchisch endgültigen Determinierung bzw. Unterscheidung in Führung und Geführte (Führungskraft und untergebener Mitarbeiter gemäß Organigramm und Stellenbeschreibung) hemmt die Innovationskraft, da Innovationen durch die Über- und Unterstellung, hinsichtlich der Erwartungshaltung der Unterstellten zum Fortbestand des Unternehmens, von der Führungskraft ausgehen müssten. Nachdem damit aber ein großes Geistespotenzial der Geführten brach liegt, soll zukünftig eine (zumindest temporäre) Aufhebung der Unterscheidung zwischen Führung und Geführten möglich sein.

3. Inhalt, Methodik und Begründung der Forschung

Die Forschung als Grundlage der Arbeit basiert auf qualitativen Verfahren und quantitativen Methoden. Durch die qualitativen Verfahren wurde sichergestellt, dass die Objektivität gegeben ist und Verallgemeinerungen vermieden wurden. Die quantitativen Methoden werden verwendet um die Ergebnisse abzusichern. Die Forschungsstudie wurde im Rahmen einer empirischen Feldstudie durchgeführt. Anhand der aus der Fundamentalhypothese abgeleiteten Problematisierungs- und Lösungshypothesen wurden gezielte Fragestellungen abgeleitet. Diese Fragestellungen wurden in einem Fragebogen zusammengeführt. Mit der Durchführung der Fragebogenaktion sollten im Sinne einer Primärforschung (Field Research) die aufgestellten Hypothesen empirisch untersucht und nach Auswertung entweder bestätigt oder verworfen werden. Im Hinblick auf die Bedeutung des Themas ist es wichtig, trotz der ausgedrückten Meinung des Autors auf Wissen, Daten und Informationen anderer Literaturquellen zurückzugreifen. Der Autor verwendete hierzu deutsche und internationale Literatur, um im Sinne einer Sekundärforschung (Desk Research) eine umfangreiche und unterstützende Literaturrecherche zur Realisierung des wissenschaftlichen Kontextes durchzuführen. Diese betrifft das ganze Fachgebiet sowie auch die wissenschaftliche Herangehensweise, z. B. zur Skalierung oder Messung der Ergebnisse aus den Fragebögen. Die Forschungsergebnisse wurden durch gängige Publikationsmöglichkeiten und im Rahmen von internationalen Konferenzen veröffentlicht. Der erstellte Fragebogen wurden in Banken verteilt und zudem nutzte der Autor sein vorhandenes Netzwerk um gezielt Mitarbeiter in Banken anzusprechen.

Der versandte Fragebogen wurde von 829 Mitarbeitern in Banken ausgefüllt und zurückgesandt. Hiervon konnten 817 als Grundlage für die Forschungsstudie verwendet werden, die restlichen 12 Fragebögen waren unvollständig und wurden nicht verwertet.

4. Analyse, Beschreibung und Verfahren der Forschungsmethoden

Die mit dem zuvor beschriebenen Vorgehen durch den Fragebogen erhobenen Daten der quantitativen Untersuchung flossen darauf in die anschließende Datenauswertung, mittels der Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics in der Version 20.0, ein. Bei der mathematisch-statistischen Auswertung der Studie wurden in der Statistik und für die Auswertung diesbezüglicher Fragebogen die üblichen, einschlägigen Verfahren angewandt. In weiteren Schritten wurden die Ergebnisse der Auswertung dokumentiert, nochmals auf Plausibilität getestet, umfassend kommentiert und die Hypothesen überprüft.

Durch den Fragebogen als Mittel der empirischen Erhebung sollten die zuvor aufgeführten Forschungshypothesen möglichst genau erfasst werden, damit aussagefähige Ergebnisse aus der Erhebung resultieren und letztendlich die Hypothesen bestätigt oder verworfen werden können. Vor der eigentlichen Hauptbefragung wurde der erarbeitete Fragebogen bei einigen Bankmitarbeitern aus dem Umfeld des Autors einem Pretest unterzogen. Ziel dieser Vorstudie war die Qualitätssicherstellung des Fragebogens vor Durchführung der eigentlichen Erhebung. Nach diesem Pretest wurden vereinzelte Fragen tiefer erläuternd ausformuliert. Der Fragenkatalog besteht fast ausschließlich aus geschlossenen Fragen, bei denen die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Verwendet wurden hauptsächlich Eingruppierungsfragen sowie Skala-Fragen anhand einer numerischen Rating-Skala mit skalierten Antworten. Bei der verwendeten Rating-Skala wurde fast ausschließlich die Variante der monopolen Skala mit Zahlenvergabe und verbaler Extrempunktbeschreibung ausgewählt. Die ausgefüllten Fragebögen wurden einer grundlegenden Fehlerkontrolle unterzogen, anschließend codiert und in das Statistikprogramm übertragen. Nach der Übertragung fand nochmals eine Datenkontrolle der erfolgten Eingaben statt. Zudem wurden logische Kontrollen und Konsistenzprüfungen durchgeführt, um formale Bedenken gegenüber einer Falscherfassung auszuschließen. In einer zweiten Phase wurden bei fast allen Fragen neue Variablen, Indizes und Skalen gebildet. So wurde z. B. bei allen Fragen von den sieben möglichen Antworten auf eine Dreiteilung (Zustimmung, Ablehnung oder Neutral) umformiert. Das erhobene, erfasste und codierte Datenmaterial hat hierbei eine Fülle von Auswertungs- und Analysemöglichkeiten geliefert. Die letztendlich gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnis wurden umfassend kommentiert und bewertet.

5. Neue und neuartige wissenschaftliche Ergebnisse

Die Forschungsergebnisse im Rahmen der Führung bei Veränderungsprozessen durchgeführte Forschungsstudie können wie folgt zusammengefasst werden.

Hypothesen	Forschungsergebnisse
FH. Mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen können zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität und auch die hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an die Führungskräfte, nicht mehr beherrscht werden. Eine Möglichkeit, die zukünftigen Anforderungen beherrschbar zu gestalten, wäre beispielsweise die konfigurierte Vernetzung des Wissens durch Akkumulation von fragmentiertem Know-how sowie in dem „Aufbrechen“ bisheriger Führungsstrukturen in Form eines „Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente“.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H1. Standard-Führungsstile sind für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H2. Ein situatives Handeln der Führungskraft im Sinne der in der Literatur beschriebenen „Mischung“, je nach Situation eingesetzter Führungsstile in den verschiedensten Führungssituationen („Situativer Führungsstil“), wird bei den zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft nicht mehr ausreichen.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H3. Definierte Stellenbeschreibungen als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils nur einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, sind bei den künftigen Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend. Definierte Stellenbeschreibungen behindern zudem die Kreativität und Innovationskraft.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H4. Die Entwicklung der Anforderungen an die zu führenden Mitarbeiter schreitet so schnell voran, dass eine Person, hinsichtlich deren Aus- und Fortbildung, zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen kann.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H5. Die heutige Führung ist zunehmend nicht mehr in der Lage, in der erforderlichen Zeit die notwendigen (Geschäftsfeld/Bereichs/Abteilungs)-Innovationen (bzw. Veränderungen) zu erfinden, kreieren und vorzuhalten.	Die Hypothese konnte bewiesen werden
H6. Eine Festlegung auf feste Strukturen in der hierarchisch endgültigen Unterscheidung in Führung und Geführte (Führungskraft und untergebener Mitarbeiter gemäß Organigramm und Stellenbeschreibung) hemmt die Innovationskraft, da Innovationen durch die Über- und Unterstellung, hinsichtlich der Erwartungshaltung der Unterstellten zum Fortbestand des Unternehmens, von der Führungskraft ausgehen müssten. Nachdem damit aber ein großes Geistespotenzial der Geführten brach liegt, soll zukünftig eine (zumindest temporäre) Aufhebung der Unterscheidung zwischen Führung und Geführten möglich sein.	Die Hypothese konnte bewiesen werden

T1. Standardführungsstile sind für zukünftige Anforderungen in den Banken nicht mehr ausreichend.

Gerade mit den Fragen zu den einzelnen unterschiedlichen Führungsstilen konnte, anhand der dargestellten Ergebnisse, nachgewiesen werden, dass Standard-Führungsstile von den Befragten weniger gut eingewertet wurden, künftige Anforderungen an Führungskräfte zu bewältigen. Die Frage zum kooperativen Führungsstil unterstützt zwar, wie erwartet, die Teilhypothese nicht, aber nachdem es sich hierbei um den quasi gegenteiligen Führungsstil im Vergleich zur Frage bezüglich des autoritären und laissez-fairen Führungsstil handelt, hätte es verwundert, wenn auch dieser Führungsstil abgelehnt worden wäre. Das „situative Handeln“ scheint mithin bei den zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte ebenfalls nicht mehr ausreichend zu sein, da eine breite Mehrheit der Befragten den autoritären sowie den „laissez-faire“ Führungsstil als für nicht mehr geeignet ablehnten. Ein situativer Führungsstil bedient sich aber, je nach Situation, einzelner Elemente aus den genannten Führungsstilen. Wenn diese Elemente jedoch nicht mehr akzeptiert werden können, wäre auch ein situativer Führungsstil per se nicht mehr möglich. Abschließend lässt sich festhalten, dass in dem Fragenbereich „Standard-Führungsstile“ bei der überwiegenden Mehrheit der Fragen sowie mit recht prägnanten Ergebnissen, empirisch ermittelt werden konnte, dass Standard-Führungsstile zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte in Kreditinstituten nicht mehr ausreichend zu sein scheinen. Die **Hypothese** konnte **bewiesen werden**.

T2. Die Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, das situatives Handel der Führungskraft und unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiter derzeit nicht erfolgsversprechend ist.

Nur knapp die Hälfte (47,9%) der Befragten war der Auffassung, dass sich Führungskräfte situativ anpassen können oder wollen. Die Mehrheit gab zudem an, dass sie eine unterschiedliche „Behandlung“ in unterschiedlichen Führungssituationen gar nicht erst wünscht, egal ob sie „besser“ oder „schlechter“ behandelt werden. Trotz der Überzeugung der Teilnehmer, dass die Individualität von Mitarbeitern zu berücksichtigen ist und diese zudem auch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen wird, glaubten nur rund die Hälfte (46,6%) der Teilnehmer, dass es Führungskräften künftig noch gelingen kann, den eigenen Verantwortungsbereich optimal zu steuern. Das scheint eine beachtliche Mangelerscheinung

in der Führungskultur zu sein, die zudem aktuell vermutete, abrufbare Potenziale nicht nutzt, woraus folgend das Funktionieren eines „Situativen Führungsstils“ in Frage zu stellen ist. Die Gesamtheit dieser empirischen Datenerhebung, in Verbindung mit der bereits zur Problematisierungshypothese 1 durchgeführten Erhebung, gibt dem Autor eine weitere Untermauerung, die Problematisierungshypothese 2 bestätigt zu sehen. Die **Hypothese** konnte **bewiesen werden**.

T3. Durch definierte Stellenbeschreibungen und eine starre Aufbau- und Ablauforganisation wird Innovationskraft und Kreativität gehemmt. Viele Mitarbeiter sehen sich aktuell nicht in der Lage, den Erwartungen an ihre Stelle gerecht zu werden.

Die Auswertung dieses Fragenteils hat ergeben, dass knapp die Hälfte der Befragten sich in der Lage fühlt, allen künftigen Anforderungen gemäß ihrer Stellenbeschreibung voll zu entsprechen. Auch schätzt nur knapp die Hälfte der Teilnehmer ein, überhaupt ihr volles Potenzial und ihre Kreativität ausschöpfen zu können. Nur rund 1/3 der Befragten waren damit der Auffassung, dass sie zukünftig noch den Erwartungen an ihre Stelle gerecht werden können. Ein weiteres Viertel der Befragten geht zudem davon aus, dass es ihren Führungskräften nicht mehr gelingen kann, sie so auszubilden und zu motivieren, dass sie die Anforderungen an ihre Stelle zukünftig bewältigen können. Rund 60% haben keine Angst vor zukünftigen Anforderungen. Die Gesamtheit der dargestellten Ergebnisse, wie die großen Anteile der Bewertungen von Teilnehmern, die ihr volles Potenzial bereits nicht mehr ausschöpfen können, die meinen, künftig nicht mehr alle Tätigkeiten verrichten zu können sowie diejenigen, die Angst vor künftigen Anforderungen haben, beweist damit aus Sicht des Autors die Teilhypothese. Definierte Stellenbeschreibungen, als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils einzelne Personen im Organigramm zugeordnet werden, scheinen bei zukünftigen Anforderungen an die Führung, nicht mehr ausreichend zu funktionieren. Zudem ist damit auch bewiesen, dass definierte Stellenbeschreibungen die Kreativität und Innovationskraft hindern. Die **Hypothese** konnte **bewiesen werden**.

T4 Der Lösungsvorschlag zur dynamischen Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation würde in der Praxis funktionieren. Die Mitarbeiter wären bereit, unter mehreren Führungskräften zu arbeiten, sofern sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten dürfen, die ihrem Potenzial entsprechen.

Die Hälfte der Befragten gab an, dass Teilbereiche aus ihrer Stellenbeschreibung von anderen Mitarbeitern besser erfüllt werden könnten. Zudem gaben über 73% der Teilnehmer an, dass diese Tätigkeiten anderer Stellen besser, als der aktuelle Stelleninhaber, ausführen könnten. Knapp 85% der Befragten gab zudem an, dass diese bessere Leistungen erzielen könnten, wenn sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten dürften, die ihnen liegen. Bei jeweils ca. 90% der Befragten würde sich auch die Motivation und die Zufriedenheit erhöhen sowie die Arbeitsproduktivität verbessern. Eine der Voraussetzungen zur Einführung eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente, die Verteilung der Arbeitsleistung auf mehrere Führungskräfte, wäre für mehr als die Hälfte der Teilnehmer vorstellbar. Auch mit der damit erforderlichen Offenlegung der individuellen Stärken und Schwächen hätte eine große Mehrheit der Befragten mit rund 94% bzw. 83% keine Probleme. Ängste wegen der damit eventuell verbundenen negativen Auswirkungen, dem Versagen oder der Ausgrenzung scheinen nur geringfügig vorhanden zu sein. Die Schlussfolgerung, dass die Entwicklung der Anforderungen zu führender Mitarbeiter extrem schnell voranschreitet und dass Betroffene, auch hinsichtlich deren Aus- und Fortbildung annehmen, zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen zu können, wird dadurch weiter konsistent. Auch der mit der Hypothese aufgestellte Ansatz, dass die Vernetzung verschiedener Wissensfragmente unterschiedlicher (körperlicher) Personen durch Führungskräfte und Akkumulation solcher Wissensfragmente auf eine nicht mehr nur als (körperlich) Personen verankerte, sondern eine organisatorisch fiktive „Wissens-Stelle“, wäre damit in seiner Beweisführung nachvollziehbar und könnte bzw. sollte, zur Schöpfung des damit verbundenen enormen Potenzials in der täglichen Praxis, eingeführt werden. Die **Hypothese konnte bewiesen werden.**

T5 Die Innovationskraft könnte gesteigert werden, sofern die Mitarbeiter ihren vorgegebenen Rahmen verlassen könnten. Die variable Ausgestaltung der Stellenbeschreiben sowie die Realisierung eines fragmentierten Arbeitsbereiches würde Innovationskraft freisetzen.

Rund 20% der Befragten gab an, dass diese keinen, durch ihre Stellenbeschreibung vorgegebenen, Rahmen hätten und sich „frei bewegen“ können. Obwohl knapp die Hälfte der Teilnehmer vorab die Wertung abgaben, dass in ihrem Institut und an ihrem Arbeitsplatz Innovationen möglich wären, erachten jetzt rund 70% Innovationen als für an ihrem

Arbeitsbereich (dringend) erforderlich. Mehr als $\frac{3}{4}$ der Teilnehmer gaben an, dass in einem zukünftig fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen realisiert werden könnten, wenn eine Fragmentierung durch bedarfsweise, selbst eingeleitete, Änderungen von Stellenbeschreibungen möglich wäre. Diese Teilhypothese, welche aussagt, dass heutige Führung zunehmend nicht mehr in der Lage sei, künftig erforderliche Innovationen vorzuhalten, konnte damit bestätigt werden. Der in diesem Zusammenhang aufgestellte Lösungsansatz, dass jeder Inhaber einer bislang auf eine (körperliche) Person fixierten Stelle künftig auch in der Lage sein sollte, seine eigene Stellebeschreibung so flexibel modellieren zu können, dass zukünftige Veränderungen bzw. Innovationen schneller adaptiert bzw. realisiert werden können, wie auch, dass, wer eine innovative Idee habe, zu deren Durchsetzung die Führung übernehmen dürfe, könnte damit seine Bestätigung erfahren. Die **Hypothese konnte bewiesen werden.**

T6. Der Lösungsansatz, dass der Mitarbeiter, der eine innovative Idee hat, auch zu deren Realisierung die Führung übernehmen kann, konnte nachgewiesen werden.

Knapp die Hälfte der Befragten wertete, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit durch bestehende Strukturen eingeengt werden. Rund 60% der Befragten gaben an, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit sich steigern lassen würde, wenn diese bestehende Strukturen „durchbrechen“ könnten. Mehr als $\frac{3}{4}$ der Teilnehmer ist zudem der Meinung, dass mehr Innovationen realisiert werden könnten, wenn diese sich zur Unterstützung ein Team zusammenstellen könnten. Ebenfalls mehr als $\frac{3}{4}$ der Teilnehmer meinten, dass der Druck auf Führungskräfte abnehmen würde und sich zudem Arbeitsergebnisse verbessern würden. Mit der damit verbundenen Voraussetzung, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, hätte die überwiegende Mehrheit von 92% der Befragten keine Probleme. In diesem Fragenbereich wurde erneut deutlich, dass noch Potenzial durch veränderte Führung bzw. einem anderem Führungssystem, z. B. mittels fragmentierter Wissens Elemente, gehoben werden könnte. Mit diesem Untersuchungsteil ist es in der Studie gelungen, die Lösungshypothese, auch in Verbindung mit dem im Fragenbereich „Innovationen“ bereits aufgezeigten Schlussfolgerungen, zu bestätigen. Die **Hypothese konnte bewiesen werden.**

T-FH. Es konnte ausgezeigt werden, dass mit herkömmlichen Führungsstilen, starren Aufbau- und Ablauforganisationen sowie starren Stellenbeschreibungen die zukünftigen Anforderungen nicht mehr abgedeckt werden können. Es konnte zudem aufgezeigt

werden, dass mit dem Führungssystem der fragmentierten Wissens Elemente und den darin enthalten Lösungsansätzen, ein enormes, derzeit brach liegendes, Potenzial gehoben werden kann.

Nachdem letztlich alle Teilhypothesen bewiesen werden konnten, wurde auch die Fundamentalhypothese bewiesen. Es konnte aus Sicht des Verfassers ausreichend überprüft werden, ob mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen, die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität sowie, die auch hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte noch beherrscht werden können. Nach Ansicht des Verfassers sind damit die aufgestellten Hypothesen bewiesen. Die theoretisch dargestellte Möglichkeit, zukünftige Anforderungen durch konfigurierte Vernetzung von Wissen mittels Akkumulation fragmentierten Know-hows sowie dem „Aufbrechen“ fester Führungsstrukturen, z. B. in Form eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente, beherrschbar zu gestalten, konnte ebenfalls bestätigt werden. Mit den zusätzlich berechneten Korrelationen ist es aus Sicht des Autors gelungen, die Beweisführung zu den Teilhypothesen und damit auch für die Fundamentalhypothese statistisch weiter zu untermauern. Es konnte somit nachgewiesen werden, dass mit herkömmlichen Führungsstilen zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen, sowie die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität und zudem die auch hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte, nicht mehr aufgebracht werden können. Die dargestellte Möglichkeit, zukünftigen Anforderungen durch eine konfigurierte Vernetzung von Wissen mittels Akkumulation von fragmentiertem Know-how bei einem gleichzeitigen organisatorischen Rekonfigurieren bisheriger Führungsstrukturen in Form eines Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente erfolgversprechendere Grundvoraussetzungen zu verleihen, konnte erneut bestätigt werden. Die **Fundamentalhypothese konnte bewiesen werden.**

6. Schlussfolgerungen, Übertragbarkeit, Empfehlungen für die Praxis und neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Zu Beginn dieser Arbeit wurden vom Verfasser die Erfahrungen und Wahrnehmungen zu Veränderungsprozessen und der Führung in Banken beschrieben. Hieraus haben sich die beiden zentralen Fragestellungen ergeben. Die vermuteten erheblichen Schwächen in der Führung, die sich im ersten Teil der Fundamentalthypothese wiederfanden, wurden aufgezeigt und konnten nachgewiesen werden. Auch der zweite Teil der Fundamentalthypothese, der sich mit einem Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente als einen möglichen neuen und innovativen Denkansatz befasst, konnte letztendlich nachgewiesen werden. Die Studie wurde hierzu umfassend ausgewertet. Die einzelnen, sich hieraus ergebenden Erkenntnisse, werden nachfolgend zusammengefasst wiedergegeben. Die Ausgangslage für eine Studie insgesamt schien gut:

- Rund 85% der Teilnehmer werteten das Niveau ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit als zufrieden bzw. sehr zufrieden ein.
- Knapp 71% der Teilnehmer waren auch mit der Führungsleistung ihrer direkt vorgesetzten Führungskraft zufrieden.

Damit war eindeutig, dass die Teilnehmer nicht vordergründig bereits, z. B. aufgrund eines erheblich vorhandenen Frustrationspotenzials, etwas Neuem besonders aufgeschlossen waren. Auf den ersten Blick könnte man hier die Grundsituation so einschätzen, dass deshalb Neuerungen in der Führung eigentlich weniger erforderlich sein. Bei näherer Untersuchung der Problematisierungshypothese 1 konnte anhand der nachfolgenden Ergebnisse dennoch gezeigt werden, dass jedenfalls Standard-Führungsstile für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend sind. Folgende, diesbezügliche Ergebnisse konnten hierzu festgehalten werden:

- Standardführungsstile werden mehrheitlich abgelehnt.
- Nur 30% der Teilnehmer halten die heutigen Führungsstile als in der Zukunft noch für ausreichend.
- Rund 69% der Teilnehmer halten weitreichende Veränderungen der heutigen Führungsstile als für erforderlich.

Trotz einer anscheinend vorhandenen „Grundzufriedenheit“ haben die Teilnehmer recht meinungseinheitlich votiert, dass heutige Führungsstile die zukünftigen Veränderungen kaum

mehr bewältigen können und deshalb zukünftig in der Führung weitreichende Veränderungen erforderlich seien.

Mit dem nächsten Fragenteil wurde die Problematisierungshypothese 2 untersucht. Es konnte auch hier nachgewiesen werden, dass ein situatives Handeln der Führungskraft im Sinne des in der Literatur beschriebenen „Mischungsstils“ („situativer Führungsstil“) für die zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft nicht mehr ausreichend ist. So ergab die Befragung beispielsweise, dass

- eine Mehrheit von ca. 62% keine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern wünschte,
- rund 89% eine Berücksichtigung der Individualität in der Führung für erforderlich hält,
- rund 95% der Auffassung sind, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden Mitarbeiters den Unternehmenserfolg maximal beeinflusse.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass - vermutlich zu behebende - Schwächen in der Führung vorhanden sein dürften. Wenn beispielsweise 89% der Befragten eine Berücksichtigung von Individualität in der Führung für erforderlich halten, kann dies ein starkes Indiz dafür sein, dass den Führungskräften möglicherweise die hierfür erforderlichen Werkzeuge nicht zur Verfügung stehen bzw. die ihnen vorgegebenen Rahmenbedingungen dies nicht zulassen. Diese Rahmenbedingungen wurden in der Problematisierungshypothese 3 näher analysiert. Hier hatte der Verfasser die Hypothese aufgestellt, dass definierte traditionelle Stellenbeschreibungen als bislang arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, für zukünftige Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend sind. Die Teilnehmer der Studie beantworteten die diesbezüglichen Fragen wie folgt:

- Rund 50% der befragten Mitarbeiter können die Tätigkeiten ihrer Stelle derzeit noch optimal ausführen.
- Knapp 45% der Befragten können bei allen ihren Aufgaben derzeit noch ihr volles Potenzial ausschöpfen.
- Rund 35% der Teilnehmer glauben, dass diese zukünftig alle Tätigkeiten ihrer Stelle noch vollständig erfüllen können.

- Ca. 60% der Befragten glauben, dass es ihrer Führungskraft gelingen kann, diese zukünftig so zu motivieren und auszubilden, dass sie alle zukünftigen Anforderungen erfüllen können.
- Rund 60% der Teilnehmer haben keine Angst, alle zukünftigen Anforderungen an ihre Stelle zu erfüllen.

Auch mit dieser Fragenanordnung konnte gezeigt werden, dass Schwachstellen in der Führungstheorie bzw. bei den vorhandenen Werkzeugen der Führungskräfte erkennbar sind. Jede festgestellte Schwachstelle bzw. die aufgefundenen Defizite bieten aus Sicht des Verfassers auch Potenzial bei Mitarbeitern, welches bei der Beseitigung solcher Schwächen gehoben werden könnte. Wie aber kann solches Potenzial mittels Führung bzw. eines Führungssystems gehoben werden, wenn die hierfür aktuell zur Verfügung stehenden Führungsstile und Werkzeuge von den befragten Mitarbeitern abgelehnt werden? Ein Lösungsansatz im Sinne eines vielleicht auch innovativen Denkansatzes wollte der Verfasser mit dem zweiten Teil der Fundamentalthypothese aufstellen. Eine Möglichkeit hier, die zukünftigen Anforderungen eher beherrschbar zu gestalten, wäre eine konfigurierte Vernetzung von Wissen durch Akkumulation fragmentierten Know-hows sowie in einem organisatorisch rekonfigurierbarem „Aufbrechen“ bisheriger Führungsstrukturen in Form eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente. Die diesbezügliche Überprüfung wurde anhand von drei Lösungshypothesen durchgeführt. Hierbei wurde Folgendes gefunden:

- Die Hälfte der Teilnehmer glauben, dass Teilbereiche ihrer eigenen Stelle von anderen Kollegen besser erledigt werden könnten.
- Ca. 73% der Befragten sind der Auffassung, dass sie Teilbereiche anderer Stellen besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten.
- Rund 85% der befragten Mitarbeiter glauben, dass sie bessere Leistungen erzielen könnten, wenn sie eher Tätigkeiten verrichten, die sie gerne machen.
- Bei rund 90% aller Teilnehmer würden sich die Motivation im Allgemeinen, die Zufriedenheit und die Arbeitsproduktivität verbessern, wenn sie eher Tätigkeiten verrichten, die sie gerne erledigen.
- Rund 27% würde es dabei schwer fallen, ihre Arbeitsleistung „unter“ mehreren Führungskräften zu leisten.
- Fast 95% hätten keine Probleme damit, ihre wirklichen Stärken offenzulegen.
- Rund 84% hätten keine Probleme damit, ihre wirklichen Schwächen offenzulegen.

Auch hier scheint ein erhebliches Potenzial vorhanden zu sein, welches durch das vorgeschlagene Führungssystem fragmentierter Wissensselemente gehoben werden könnte. Allein das Befragungsergebnis, dass sich bei rund 90% aller Teilnehmer die Motivation im Allgemeinen, die Zufriedenheit und die Arbeitsproduktivität merklich verbessern würde, sollte eigentlich schon ausreichen, ein solches Führungssystem in Banken zu realisieren. Um mit diesem Führungssystem, neben den vorgenannten Potenzialen, auch zukünftige Veränderungen und erforderliche Innovationen verbessert angehen zu können, wurde die Lösungshypothese 5 mit dem Fragenteil „Innovationen“ überprüft. Es konnten die folgenden Ergebnisse festgestellt werden:

- Knapp 62% der Befragten erhielten mittels deren Stellenbeschreibung ein klar abgestecktes Arbeitsfeld, das sie nicht verlassen dürfen.
- Fast 70% der Teilnehmer halten Innovationen an ihrem Arbeitsplatz als für besonders wichtig.
- Mehr als 75% der Mitarbeiter glauben, dass in einem fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen möglich wären.

Die Hebung der hier vorhandenen Potenziale in Form von vermehrt wirklichen Innovationen sollte durch ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente möglich sein. Mit der letzten Lösungshypothese wurde untersucht und letztendlich auch durch die gefundenen Ergebnisse bestätigt, dass, wer eine innovative Idee hat, sich zu deren Realisierung, nicht mehr generell einer unumstößlichen, starren Organisations- und Führungsstruktur unterwerfen darf.

- Knapp 45% der Mitarbeiter glauben, dass bestehende Strukturen (Über- bzw. Unterordnungsverhältnisse) ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit einengen.
- Rund 59% aller Befragten glauben, dass ein „Aufbrechen“ solcher starrer Strukturen die Innovationsfähigkeit steigern könnte.
- Über 76% der Teilnehmer glauben, dass die Innovationsfähigkeit sich steigern lassen würde, wenn diese zur Realisierung von Ideen ein eigenes temporäres Team zusammenstellen könnten.
- Ca. 79% aller teilnehmenden Befragten glauben, dass der Druck auf Führungskräfte abnehmen würde, wenn sich diese zur Realisierung von Innovationen Teams aus motivierten Mitarbeitern zusammenstellen könnten.

- Fast 92% der Befragten können sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine sinnvoll erscheinende Idee für Innovationen hat.

Das latente Potenzial, welches in der Anwendung eines solchen Führungssystems fragmentierter Wissensselemente liegt, konnte auch in diesem Fragenteil herausgearbeitet werden und unterstreicht die aufgestellte Hypothese.

Es ist damit aus Sicht des Verfassers gelungen, aus dem erhobenen Zahlenmaterial die aufgestellte Fundamentalhypothese sowie alle, hieraus abgeleiteten, Teilhypothesen zu überprüfen und zu bestätigen. Zur zusätzlichen Absicherung, wurde eine weitere Überprüfung anhand gefundener Korrelation aufgezeigt. Die aufgestellten Hypothesen konnten auch hier bestätigt werden. Die weiter durchgeführte Verifikation des Konzepts der fragmentierten Wissensselemente aus den vier Perspektiven (Bestehende Führungsansätze, Empirische Vergleiche, Einbettung in Risikomanagementsysteme und Anforderungsprofil Mitarbeiter) konnte ebenfalls erfolgreich abgeschlossen werden. Eine zu Beginn der Arbeit vorgenommene Abgrenzung konnte durch die Anordnung der Fragen zu der Forschungsstudie aus Sicht des Verfassers insoweit erreicht werden, als die Ergebnisse ausschließlich zum Beweis der beiden Teile der Fundamentalhypothese bzw. der Problematisierungs- bzw. Lösungshypothesen verwendet wurden. Die Studie konnte damit aus Sicht des Verfassers umfassend zeigen, dass ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente in Banken funktionieren könnte, Vorteile für Mitarbeiter und Führungskräfte erzielen würde und somit auch deutliche wirtschaftliche Vorteile für die Banken erreicht werden könnten. Die aus der Studie bzw. dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse sollten auch neue Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften erzielen lassen. Gleichzeitig konnten aus diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen praktikable Anwendungsmöglichkeiten für

- die Mitarbeiter in den Banken,
- die Führungskräfte in den Banken,
- die Banken selbst

abgeleitet werden. Die Nutzung bzw. Hebung solcher Ressourcen und der erwarteten Steigerung der Arbeitsproduktivität könnte erhebliche Kapazitäten freisetzen, die zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen, ohne die Rekrutierung von weiterem Personal, genutzt werden könnten. Die erforderlichen Innovationen würden sich zudem leichter und

schneller realisieren lassen. Auch für zukünftiges Wachstum würden eher keine neuen Mitarbeiter, die auch aufgrund des Fachkräftemangels immer aufwändiger auf dem Markt akquiriert werden müssten, benötigt werden. Der Verfasser weist klar darauf hin, dass es ausdrücklich um die Bewältigung von anstehenden Herausforderungen in der Zukunft und nicht um Abbau von Arbeitsplätzen geht. Bei der Hebung eines Potenzials von nur 5% bei der Hälfte von 650.000 Mitarbeitern im deutschen Bankgewerbe, ergäben sich 16.250 Mitarbeiterkapazitäten, die für die Bewältigung neuer Herausforderungen, ohne zusätzliche Kosten, zur Verfügung gestellt werden könnten. Selbst bei einer Genossenschaftsbank mit „nur“ rund 200 Mitarbeitern wären dies noch 5 Mitarbeiterkapazitäten.

Auch für die Mitarbeiter sieht der Verfasser vermehrt Potenzial für Verbesserungen oder persönliche Weiterentwicklung. Wenn Mitarbeiter vermehrt Tätigkeiten verrichten könnten, die diesen liegen, wäre ihre Arbeitszufriedenheit höher und die Motivation auch im Allgemeinen höher. Die Mitarbeiter hätten zudem die Möglichkeit, traditionell starre Organisationsstrukturen aufzubrechen, und auch mehr Innovationen „unter ihrer Leitungsmacht“ umzusetzen.

Führungskräfte hätten es aus Sicht des Verfassers bei einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente vermutlich auch einfacher. Dadurch, dass Mitarbeiter generell zufriedener und motivierter einzuschätzen sind, deutet viel darauf hin, dass diese damit auch leichter zu führen wären. Es dürfte sich wahrscheinlich nachweisen lassen, dass der mentale Druck auf Führungskräfte in Banken sinken würde. Eine grundlegende Ausbildung von Führungskräften, die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Umsetzung solch eines Führungssystems sowie eine spezifische, auf die Anforderungen dieses Führungssystems, zugeschnittene Qualifikation, werden aber erforderlich sein.

Selbstverständlich kann über die hier vorliegenden Ergebnisse aus der Bankenbranche nicht zwingend mittels analoger Schlussfolgerungen auf andere Branchen bzw. Industrien geschlossen werden. Gleichwohl wurden in den Vorarbeiten zur Erhebung inklusive deren konzeptioneller Bearbeitung wesentliche Entwicklungen aufbereitet, die branchen- und industrieübergreifende Gültigkeit haben dürften. Es wurde im Rahmen der Untersuchung eine wissenschaftliche Gesamtsystematik angewandt, die eine generelle Übertragbarkeit der vorbereitenden Strukturierung, der spezifischen Ausgestaltung sowie Fragenanordnung, der Durchführung der Befragung an sich sowie der standardisierten Auswertung der

Befragungsergebnisse möglich erscheinen lässt. Folglich sollte es durch eine entsprechend spezifische Modifikation, die gegebenenfalls Besonderheiten der jeweiligen Arbeitswelt und deren Rahmenbedingungen berücksichtigt, gut möglich sein, die mit dieser wissenschaftlichen Arbeit geschaffenen Erkenntnisse anzupassen und damit nutzbar zu gestalten. Eine Übertragbarkeit solcher Vorgehensweise muss durch die transparente, wissenschaftlich übliche Darstellung der Komponenten dieser Arbeit auch sichergestellt sein. Auch wenn der Grad von Überschneidungen der Untersuchungsergebnisse indes im Einzelfall zu prüfen ist, so bietet sich für eine Verifizierung das Verwenden der Ergebnisse dieser Arbeit als Vergleichswerk an. Es konnte natürlich mit dieser Arbeit nicht „alles“, was zu einer Thematik „Führung und Veränderungsprozesse in Banken“ erforderlich wäre, aufgezeigt werden. Einiges, wie beispielsweise, welche konkreten Anforderungen an die Führungskräfte noch auftreten, wird ein Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente erst in der Praxis mit sich bringen oder es gibt z. B. Mindestgrößen (bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter) von Abteilungen bzw. Bereichen, die zur Realisation eines solchen Führungssystem benötigt werden.

Fazit 1

Kurzzusammenfassung der *allgemeinen Erkenntnisse*:

- Führung von heute funktioniert kaum mehr auf einer methodisch reinen Basis altherkömmlicher Führungsmodelle.
- Erhebliche Schwächen in bisherigen Führungsmodellen konnten nachgewiesen werden.
- 70% der Befragten beurteilten heutige Führungsstile nicht als zukunftstauglich.
- Eine generelle Strömung, wie Mitarbeiter – aus deren Sicht - in der Zukunft geführt werden wollen, konnte nicht gefunden werden.
- Es sieht mehr danach aus, dass Mitarbeiter bestehende Führungssysteme „pauschal“ ablehnen, aber das „eher Gewünschte“ kaum präzise beschreiben können.
- Ferner konnte gezeigt werden, dass eine allgemeine, an Führungspersonen gekoppelte, Führungsunzufriedenheit nicht vorhanden zu sein scheint.
- 85% der Befragten waren pauschal arbeitszufrieden.
- 71% der Befragten waren pauschal führungszufrieden.
- 69% der Befragten halten jedoch Veränderungen der Führungsmodelle als für erforderlich.

- Situative Führung wurde als für eher nicht zukunftstauglich beurteilt.
- Eine „ungleiche“ Behandlung von Mitarbeitern in der gleichen Führungssituation wurde von 62% abgelehnt.
- 95% der Befragten sehen maximalen Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch Mehrberücksichtigung von Individualität.
- Ein Funktionieren eines Führungsmodells unter Nutzung fragmentierter Wissens Elemente konnte nachgewiesen werden.

Fazit 2

Kurzzusammenfassung der *Theorieableitung*:

- Oft scheitern Veränderungsprozesse, die meist stark an Prozessbeschreibungs- und Prozesslenkungs Bemühungen orientiert sind, daran, dass genau solche Bemühungen um „Strukturen“ die Beschleunigung der Veränderungsgeschwindigkeit lähmen.
- Es wird dabei oft versucht, Festgeschriebenes „aufzulösen“, dann zu ändern, und abschließend wird das Ganze wieder in „betonierte“ Strukturen gegossen. Aber genau dieses erneute Festlegen (z. B. „Re-Freezing“) lähmt das Ganze sofort wieder, sobald sich Änderungsbedürfnisse immer rascher wieder einstellen.
- Eine gefundene Lösung dieses Dilemmas wäre die Nutzung fragmentierter Wissens Elemente als *den* eigentlichen Prozess bzw. *die* eigentliche Führungsstruktur, die aufgrund der enthaltenen maximalen Flexibilität praktisch kaum als „Ablaufstruktur“ oder „Führungsgrundsatz“ je statisch festgeschrieben werden kann. Es ist demnach die Fragmentierung *der* Prozess bzw. *die* Führungsstruktur, die hochflexibel in sich selbst, quasi – je nach Änderungsbedarf – selbststeuernd, erkennen und auf alle erforderlichen Fragmente je nach Sofortbedarf zugreifen.
- Dies bedeutet, dass eine „Festschreibung“ auf einen Prozess oder nur ein Führungssystem quasi automatisch schon wieder nur *einen* denkbaren Ablauf bzw. *ein* denkbare Führungssystem in einer beliebigen gegenwärtigen Situation beschreibt. Sobald sich jedoch nur das Geringste ändert, was in der heutigen Bankenwelt geradezu permanent der Fall ist, dann ist genau *dieser* Prozess oder *dieses* Führungssystem jedoch schon nicht mehr in der Lage, das erforderliche *Neue* in ebendiesen/s aufzunehmen.
- Diese Lähmung wird quasi von Änderung zu Änderung vererbt, alles Prozedere wird zunehmend langsam; Führung wird mühsam.

- Dies bedeutet jedoch, in Umkehrung dessen, damit nicht, dass (in der Praxis) jeder quasi machen könne, wie ihm beliebt, was sich ja schon aus formalen Sicherheitsgründen bzw. wegen erforderlicher Nachvollziehbarkeit bzw. Anlernbarkeit kaum je aufrecht erhalten ließe.
- Die hier aufgestellte Theorie ging vielmehr davon aus, dass sich ein multiänderungsfähiges Umfeld nicht in fest "betonierten" Abläufen und Strukturen je beschreiben ließe, sondern vielmehr in vom jeweils Einzelnen abrufbaren Wissensfragmenten. Genau *das* jedoch, lässt sich wieder als ein Prozess oder Führungssystem beschreiben, nämlich als eine neue dritte Dimension, auf die im Zeitstrahl multiänderungsadäquat, neben der Aufbau- und Ablauforganisation, als „Wissenszufliehdimension“ und „Wissensbereitstellungsdimension“ zugegriffen werden kann.

Fazit 3:

Kurzzusammenfassung der *neuen Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften*:

- Die Bildung einer weiteren Strukturdimension (fragmentierter Wissensselemente) als neue dritte Dimension, neben den bisherigen beiden (Aufbau- und Ablaufdimensionen) wird empfohlen.
- Die Art und Möglichkeiten des Zugriffs von Organisationsmitgliedern auf die fragmentierten Wissensselemente determinieren ein neues Führungssystem.
- Die Bereitstellung und Bereithaltung von fragmentierten Wissensselementen soll als neues Kulturelement im Rahmen der Unternehmensphilosophie verstanden werden.
- Die Beschleunigung der Angleichung von ständig erforderlichen Systemanpassungen an die menschlichen Möglichkeiten wird damit als eher zukunftstauglich aufgefasst.

7. Vorgeschlagene, weitere Forschungen

Es deutet viel darauf hin, dass z. B. eine Ausweitung der Forschung durch eine Erhöhung der Anzahl der Befragten sowie die Ausdehnung über die Genossenschaftsbanken hinweg die Forschungsergebnisse weiter vertiefen würde. Zusätzlich könnten die Forschung auch auf internationaler Ebene ausgeweitet werden. Für Weiteres, wie zum Beispiel die genaue praktische Umsetzung während der Veränderungsprozesse, die Anwendung der Führungsinstrumente in der täglichen Führungsarbeit, die Einbeziehung von Querverbindungen der weiter am Bankgeschäft Beteiligten (z. B. Kunden, Interessenten) wie auch die optimale Einbettung in die erforderlichen Risikomanagementsysteme besteht aus der Sicht des Autors ebenfalls weiterer, eigenständiger Forschungsbedarf, den es in der Zukunft entsprechend zu realisieren gilt.

Publikationen im Zusammenhang mit der Studie

Veröffentlichungen in deutscher Sprache

- Illig W. / Schmid J.: „Zielvereinbarungen ja - aber bitte die richtigen“, Internetbeitrag in www.Bankmagazin.de, Wiesbaden, Februar 2010
- Illig Wolfgang: „Effektiv: Mit VR-Process Abläufe optimieren, Artikel veröffentlicht durch die Fiducia IT AG, Juli 2010
- Illig W. / Schmid J.: „Führungstechnik im 21. Jahrhundert“, Artikel in „BankPraktiker“, Ausgabe 09/2010, Seite 316 bis 318, Fachzeitschrift, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, ISSN 1861-4884, 2.000 mtl. Exemplare
- Illig Wolfgang: „Fragestellungen zum Thema Produktions- und Innovationsmanagement“, Fachbuch, 1. Auflage 2009, ISBN 978-3-640-9003-9, München, GRIN Verlag für akademische Texte
- Illig Wolfgang: „Führung als Wettbewerbsvorteil“, Artikel in der Banken-Times, Ausgabe Juni 2011, Seite 35 – 35, Fachzeitschrift, Finanz Colloquium Heidelberg, ISSN 1869-4640, 10.000 Exemplare
- Illig Wolfgang: „Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente“, in „Wissensmanagement, das Magazin für Führungskräfte“, Heft 2/2013, Seite 13 bis 15, Fachzeitschrift, Verlag Lehnert, Neusäß, ISSN 1438-4426, 10.000 Exemplare
- Illig, Wolfgang: 2 Vorträge „Effektives Prozessmanagement“ für Vorstände und Führungskräfte von Genossenschaftsbanken anlässlich der COM13 der Fiducia IT AG, April 2013

Veröffentlichungen in englischer Sprache

- Illig Wolfgang „Statistical analysis in practice and Evaluation of research results“, 1. Auflage 2011, ISBN 978-3-656-03815-3, München, GRIN Verlag für akademische Texte
- Illig Wolfgang: „Innovative leadership in Banks“ in NYME Sopron, University of West Hungary Press, Meeting book of Abstracts, page 111; ISBN: 978-963-9883-84-0
- Illig Wolfgang: „Innovative leadership in Banks“, in: Journal of Economy & Society ISBN:978-963-9883-87-1, page 600 - 607
- Illig Wolfgang: “Guidance of Fragmented Knowledge Elements in Banks” in NYME Sopron, University of West Hungary, Program Booklet and Abstracts, page 104, ISBN: 978-963-9883-99-4
- Illig Wolfgang: „Management System Comprising Fragmented Knowledge Elements in Banks“, in: Journal of Economy & Society ISBN:978-963-000-3, page 697 - 706

Teilnahme an internationalen Konferenzen

- Illig Wolfgang: „Innovative leadership in Banks“, INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON THE OCCASION OF THE DAY OF THE HUNGARIAN SCIENCE, UNIVERSITY OF WEST HUNGARY FACULTY OF ECONOMICS, Sopron, 11/2011
- Illig Wolfgang: “Management System Comprising Fragmented Knowledge Elements in Banks”, INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON THE OCCASION OF THE DAY OF THE HUNGARIAN SCIENCE, UNIVERSITY OF WEST HUNGARY FACULTY OF ECONOMICS, Sopron, 11/2012