

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung – Gute Arbeit gestalten	11
1.1 Eine gute Theorie ist eine praktische Sache	17
1.2 Die Zusammenarbeit in der Steuerberatungskanzlei	26
1.3 Besondere Lernumgebung: Steuerberater zwischen Staat und Wirtschaft	32
1.4 Zeiten des Wandels – eine stille Revolution	38
1.5 Digitalisierung als soziales Thema – willkommen in der VUCA-Welt	41
2 Tayloristische Zusammenarbeit: Die Welt, aus der wir kommen	47
2.1 Definition und Merkmale des Taylorismus	48
2.2 Probleme und Grenzen des tayloristischen Modells	54
2.3 Taylorismus in der Steuerberatungskanzlei	57
2.4 Kausalität oder Komplexität: Wertschöpfung in der Steuerberatung	65
3 New Work: Eine neue Arbeitsphilosophie	77
3.1 Grundprinzipien und Leitgedanken von New Work	81
3.2 New Work ist keine Methode	83
3.3 Die eiserne Hand der Kultur	86
4 Future Leadership in zukunftsorientierten Steuerberatungskanzleien	101
4.1 Die Macht der Unterscheidung	106
4.2 X- und Y-Menschenbild nach Douglas McGregor	110
4.3 Neue Anforderungen an Führungskräfte	115
4.3.1 Unterkomplexe Urteile und kognitive Verzerrungen	117
4.3.2 Korrelationen und Kausalitäten	121
4.4 7 Prinzipien für ein gutes Organisationsdesign	125
4.5 Vom Primat der Steuerung zu mehr Führung	133
4.6 Eigenverantwortung und Selbstorganisation	137
4.6.1 Der Sinn in der Arbeit als treibendes Element	138
4.6.2 Ohne positives Menschenbild chancenlos	139
5 Empowerment: Arbeitsstrukturen und -prozesse, die nicht demotivieren	141
5.1 Strukturen	142
5.2 Autonomie, Kompetenz, Bedeutsamkeit und Einfluss	147
5.2.1 Kompetenz	148
5.2.2 Bedeutsamkeit	149
5.2.3 Einfluss	150

5.3	Kommunikation	151
5.3.1	Rückmeldung und Feedback	153
5.3.2	Lob	154
5.4	Vertrauen	156
6	Arbeitsgestaltung in der Steuerberatungsgesellschaft der Zukunft	161
6.1	Vom Kopf stinkt der Fisch – Vision und Strategie sind unerlässlich	164
6.1.1	Die Vision: Das Fundament der Zukunftsgestaltung	165
6.1.2	Strategieentwicklung: Von der Vision zur Aktion	166
6.2	Wie halten wir bloß den Laden zusammen?	167
6.2.1	Warum eigentlich Change?	168
6.2.2	Wertschöpfung ist der Fokus	168
6.2.3	Unterscheidung von Dynamik und Kausalität	169
6.2.4	Change und Management	169
6.2.5	Zuviel Beschäftigung – zu wenig wertschöpfende Arbeit	170
6.2.6	Werte beeinflussen Verhalten, aber nicht umgekehrt	170
6.2.7	Unternehmen bestehen nicht aus Menschen	171
6.2.8	Nicht an den Menschen, sondern mit den Menschen arbeiten	171
6.2.9	Unternehmen bestehen aus der Kommunikation	172
6.2.10	Wenn andere es können ... Best Practices sind nicht hilfreich	172
6.3	Auf der Suche nach dem Sinn im Unsinn	173
6.4	Die erstaunlichen Thesen des Future Leadership	177
7	Kulturwandel und Personalmanagement	181
7.1	Kulturveränderung/keine Veränderung – Fluktuation wird es immer geben	182
7.2	Mythos Fachkräftemangel – »Praktiken-Putz« in der Personalgewinnung	186
7.2.1	Lean Management	188
7.2.2	Heuristiken	190
7.3	Erfolgreiches Gewinnen von Fachkräften in einer Steuerkanzlei	195
7.3.1	Die schwierige Suche nach Mitarbeitern	196
7.3.2	Recruitment ist auch Entertainment!	203
8	Wie es weitergehen kann	207
	Literaturverzeichnis	209
	Stichwortverzeichnis	211
	Der Autor	215