

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1 Einleitung – Gute Arbeit gestalten .....</b>	<b>11</b>
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
<b>2 Tayloristische Zusammenarbeit: Die Welt, aus der wir kommen .....</b>	<b>47</b>
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
<b>3 New Work: Eine neue Arbeitsphilosophie .....</b>	<b>77</b>
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
<b>4 Future Leadership in zukunftsorientierten Steuerberatungskanzleien .....</b>	<b>101</b>
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
<b>5 Empowerment: Arbeitsstrukturen und -prozesse, die nicht demotivieren .....</b>	<b>141</b>
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
<b>6</b>	<b>Arbeitsgestaltung in der Steuerberatungsgesellschaft der Zukunft .....</b>	<b>161</b>
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
<b>7</b>	<b>Kulturwandel und Personalmanagement .....</b>	<b>181</b>
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
<b>8</b>	<b>Wie es weitergehen kann .....</b>	<b>207</b>
	Literaturverzeichnis .....	209
	Stichwortverzeichnis .....	211
	Der Autor .....	215