

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA „Financial Accounting“

Spannungsfelder in Veränderungsprozessen und deren Bedeutung für Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Kerstin Maria Bruckner
Matrikelnummer: 52113450
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. (FH) Barbara Waldhuber, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: SS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	III
Vorwort	VI
Abstract	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung	1
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Veränderungsprozesse	6
2.2. Digitalisierung	6
2.3. Demografischer Wandel	7
2.4. Wertewandel	7
2.5. War of Talents.....	8
2.6. Work-Life-Balance.....	8
2.7. Spannungsfelder	8
2.8. Veränderungsmanagement	9
2.9. Agilität.....	9
2.10. Strategien.....	10
2.11. Netzwerk	10
3. Veränderungsprozesse in Unternehmen	11
3.1. VUCA-Umwelt.....	13
3.2. Veränderungen in der MitarbeiterInnenführung	14
3.3. Veränderungen in Organisationen.....	16
4. Führungsstilkonzepte.....	18

4.2.	Klassische Führung	18
4.3.	New Leadership.....	20
4.3.1.	Agile Leadership.....	20
4.3.2.	Digital Leadership	22
4.3.3.	Shared Leadership	24
4.2.	Partizipative Führung	25
4.3.	Transformationale Führung	25
4.4.	Transaktionale Führung	26
4.5.	Dyadische Führung.....	27
4.6.	Situative Führung.....	27
5.	Führungskräfte in Spannungsfeldern	29
6.	Veränderungsmanagement in Organisationen	32
6.1.	Vom Leadership zum Management.....	32
6.2.	Veränderungsmanagement nach Lewin	33
6.3.	Veränderungsmanagement nach Kotter.....	34
6.4.	Die acht Beschleuniger.....	36
7.	Erfolgsfaktoren im organisationalen Wandel.....	40
7.1.	Erfolg durch Führung	40
7.2.	Empowerment	40
7.3.	Kommunikation.....	41
7.4.	Zielsetzung	42
7.5.	Delegation.....	42
7.6.	Unternehmenskultur.....	42
7.6.1.	Toleranz	43
7.6.2.	Fehler- und Feedbackkultur.....	44
7.6.3.	Vertrauenskultur.....	45
7.6.4.	Förderung der Eigenverantwortung und Flexibilität	45

7.6.5. MitarbeiterInnenbindung und Teamarbeit	46
8. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	48
9. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	54
9.1. Erhebungsmethode und Sampling.....	54
9.2. Analyseverfahren für die Auswertung	58
9.3. Qualitätssicherung und Gütekriterien	58
9.4. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung	59
9.4.1. MitarbeiterInnenführung	59
9.4.2. Organisationsstruktur	63
9.4.3. Spannungsfelder in Veränderungsprozessen	66
9.4.4. Strategien zur erfolgreichen Organisationsentwicklung	72
10. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	82
11. Conclusio und Ausblick.....	88
12. Literaturverzeichnis.....	94
Anhang	107
A - 1 Interviewleitfaden.....	107
A - 2 Interviewleitfaden.....	110
A - 3 Kategorienschema	113

VORWORT

„Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt.“

(Dante)

Die vorliegende Masterthesis ist im Rahmen meines Masterlehrgangs MBA „Financial Accounting“ der FH Campus 02 und des WIFI Steiermark in Graz entstanden. Das berufsbegleitende Studium und die Erstellung dieser Masterthesis erforderten Ehrgeiz und Unterstützung, im beruflichen und auch im privaten Umfeld.

Besonderer Dank gilt meinen Arbeitgebern, Herrn StB Mag.(FH) Schwab Dietmar, MBA und Herrn Christoph Tuttner, MSc. und meinen KollegInnen, insbesondere Mag. Michael Winkler, für die Unterstützung auf diesem Weg sowie das Verständnis, das aufgebracht wurde.

Ein herzlicher Dank ergeht an meine Betreuerin Frau Mag.(FH) Barbara Waldhuber, MBA, CMC, die mich mit ihren Anregungen und konstruktivem Feedback in der Erstellung dieser Arbeit unterstützt hat.

Weiterer Dank geht an die FachexpertInnen, die mit ihrem Wissen und Erfahrungswerten aus der Praxis einen wertvollen Beitrag für die empirische Erhebung und für das Erreichen des Forschungsziels der Masterthesis beigetragen haben.

Ganz besonders bedanke ich mich bei meinen engsten FreundInnen, allen voran Tamara und Nadine, sowie meinen StudienkollegInnen, insbesondere Marina, Phillip, Nicole und Eva, für die großartige Zusammenarbeit und die emotionale Unterstützung.

Mein allergrößter Dank gilt jedoch meiner Familie, insbesondere meinem Mann Christian sowie meiner Tochter Lena, die mir immer Rückhalt gegeben und mich bestärkt haben. Einen weiteren Dank an alle Omas, die sich für die Kinderbetreuung meiner Tochter Lena zur Verfügung gestellt haben. Es war eine großartige Unterstützung.

ABSTRACT

Die aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt treiben Veränderungsprozesse in Unternehmen voran. Insbesondere die technologischen Entwicklungen, Veränderungen in der Gesellschaft und der demografische Wandel sind Treiber für Veränderungen in Organisationen und in der MitarbeiterInnenführung. Die VUCA-Umwelt erfordert Schnelligkeit und Flexibilität in Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen. Wissenschaftlicher Nutzen dieser Masterthesis besteht darin, die Spannungsfelder in diesen Veränderungsprozessen in Steuerberatungskanzleien zu untersuchen.

Für die Erstellung des Theorieteils erfolgte eine umfassende Literaturrecherche. Hier wurden die Gründe für Veränderungen im Führungsstil bzw. neue Führungsstilkonzepte und wesentliche Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement aufgezeigt. Durch die veränderten Rahmenbedingungen ergeben sich Herausforderungen und Spannungsfelder für Führungskräfte.

In der empirischen Forschung wurden zwölf FachexpertInnen zum Thema befragt. Sechs Interviews wurden mit Führungskräften aus Steuerberatungskanzleien durchgeführt. Um die Meinungen aus der Außenansicht zu erhalten, fanden Interviews mit sechs BeraterInnen statt.

Es wurde hinterfragt, welche Herausforderungen für die Führungskräfte in diesen Veränderungsprozessen entstehen und welche Änderungen in Steuerberatungskanzleien vorzunehmen sind, um zukunftsfähig zu bleiben. Da die Implementierung von Veränderungen in traditionellen, starren Prozessen und Strukturen oftmals zu Problemen und Spannungen führt, wurde hier nach Strategien und Lösungswegen zur Bewältigung dieser Spannungsfelder gesucht.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass in Steuerberatungskanzleien, vor allem durch die Corona Pandemie, Digitalisierungsprozesse und organisationale Änderungen beschleunigt wurden. Spannungen entstehen größtenteils durch MitarbeiterInnendiversität, gegenseitiges Unverständnis in der Belegschaft, rasche Digitalisierungsprozesse und die geforderte Agilität vom Umfeld. Es geht deutlich hervor, dass Methoden des Veränderungsmanagements, die in der Literatur genannt wurden, positiv zu einem erfolgreichen Wandel beitragen. Ein weiteres Resultat ist, dass eine gute Kommunikation und die Ermächtigung der MitarbeiterInnen eine positive Unternehmenskultur fördern. Eine klar definierte strategische Zielsetzung trägt als weiterer bedeutender Erfolgsfaktor zu einem erfolgreichen Wandel bei.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp. Beispiel

bzw. beziehungsweise

et al. und andere

IT Informationstechnologie

lt. laut

S. Seite

sog. sogenannte

u. a. unter anderem

usw. und so weiter

vgl. vergleiche

vs. versus

z. B. zum Beispiel

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: VUCA-Umwelt. Quelle.....	13
Abbildung 2: Change-Modell nach Kurt Lewin.....	34
Abbildung 3: Duales Betriebssystem nach John P. Kotter	36
Abbildung 4: Die acht Beschleuniger.	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussfaktoren der neuen Arbeitswelt.....	11
Tabelle 2: Zukunftsfähige Organisationen nach Kotter	17
Tabelle 3: Führungsstile nach Lewin	18
Tabelle 4: Die vier Grundwerte von Agilität.....	21
Tabelle 5: Spannungsfelder in Veränderungsprozessen.....	29
Tabelle 6: ExpertInneninterviews	57
Tabelle 7: Kategorienschema	113

1. EINLEITUNG

Führungskräfte und MitarbeiterInnen von Steuerberatungskanzleien sind laufend mit Änderungen in der Steuergesetzgebung und mit Vorgaben der Finanzverwaltung konfrontiert. Darüber hinaus erfordern aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt Veränderungen bestehender Arbeitsmodelle und Führungsstile. Das Verwerfen von starren, formellen Prozessen und Arbeitsweisen bedarf ein Umdenken der Führungskräfte und auch der MitarbeiterInnen. (vgl. Weigert, Kunde & Scholz, 2021, S. 110–115)

Diese Veränderungen der Arbeitswelt sind geprägt durch die Digitalisierung, den Wertewandel in der Gesellschaft und durch den demografischen Wandel (vgl. Franken, 2016, S. 19). Letzterer trägt wesentlich zum bestehenden Fachkräftemangel in der Steuerberatungsbranche bei. Demografischer Wandel bedeutet, dass immer mehr Steuerfachangestellte und BuchhalterInnen pensioniert werden und der Arbeitsmarkt durch die geburtenschwachen Jahre der Nachfolgenerationen einen Einbruch erleidet. Zusätzlich stellen die scheinbar fehlende Attraktivität der beruflichen Tätigkeit in einer Steuerberatungskanzlei und der daraus resultierende Konkurrenzdruck, qualifizierte Fachkräfte zu finden, ein wesentliches Problem in der Branche dar. (vgl. Luzius, 2021, S. 85–88) Nachwuchskräfte der jüngeren Generation haben konkrete Vorstellungen vom Berufsleben in der Steuerberatung. Sie wünschen sich mehr Flexibilität, Entscheidungsfreiheit und Führung auf Augenhöhe. Für SteuerberaterInnen und WirtschaftsprüferInnen bedarf es daher, bestehende, starre und hierarchische Führungskulturen aufzulösen. Laufende Veränderungsprozesse und das Zusammenführen von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. (vgl. Kusterski, 2019, S. 34–35) Durch diesen gesellschaftlichen Wandel und die unterschiedlichen Denkweisen einer generationsübergreifenden Belegschaft entsteht Konfliktpotential. Um diesen Spannungsfeldern entgegenzuwirken und dem bestehenden Fachkräftemangel zu begegnen, bedarf es einer mitarbeiterInnenorientierten Unternehmenskultur und einer Führung, die weit über das Fachliche hinausgeht. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 10–28) Moderne Kommunikationstechnologien ermöglichen flexible Arbeitsformen. In Zeiten von Homeoffice wünschen sich ArbeitnehmerInnen mehr Flexibilität, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und zugleich die Erhaltung der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben. Um diese Bedürfnisse zu erfüllen und MitarbeiterInnen für sich

zu gewinnen, müssen Kommunikations- und Führungsprozesse geändert werden. (vgl. Nink, 2015, S. 67–69) Flexible Arbeitszeitmodelle sind notwendig, um den Ansprüchen von MitarbeiterInnen und KundInnen gerecht zu werden. Viele UnternehmerInnen halten an bestehenden Arbeitsmodellen fest. In Zeiten dieser schnellen Veränderungen können starre Organisationen nicht mehr wettbewerbsfähig sein und am Markt bestehen. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131–134)

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt fordern von Organisationen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Viele Unternehmen geraten in eine Krise, da sie solche Veränderungen im Unternehmensumfeld nicht rechtzeitig wahrnehmen und erkennen. (vgl. Sackmann, 2019, S. 12–13) Veränderungsmanagement ist eine Zukunftsaufgabe und eine enorme Herausforderung für Führungskräfte. Änderungen im Arbeitsalltag verursachen Unsicherheiten und Spannungen auf Führungsebene. (vgl. Greßer & Freisler, 2017, S. 12–19) Hier besteht Forschungsbedarf, um den Einfluss der aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt in Bezug auf die Steuerberatungsbranche zu untersuchen und Lösungsansätze zur Bewältigung von Spannungsfeldern in diesen Veränderungsprozessen zu finden.

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, zu erforschen, in welchen Spannungsfeldern sich Führungskräfte in Veränderungsprozessen in kleinen und mittelgroßen Steuerberatungskanzleien bewegen und wie diese bewältigt werden. Die Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen die MitarbeiterInnenführung und die Organisation eines Unternehmens. Hierzu werden Empfehlungen für neue Führungskonzepte und wesentliche Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Organisationsstrukturen aus der Literatur abgeleitet. Die Erfahrungswerte von FachexpertInnen in der Führung von MitarbeiterInnen in Steuerberatungskanzleien und die Meinungen von UnternehmensberaterInnen werden durch die empirische Forschung aufgezeigt. Es wird hinterfragt, welche Herausforderungen und Spannungen auf Führungsebene in Veränderungsprozessen entstehen und welche Bewältigungsstrategien zu einem gelungenen Wandlungsprozess beitragen.

Der praktische Nutzen der Arbeit ist es, Strategien für die Bewältigung von Spannungsfeldern in Veränderungsprozessen darzulegen und Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche MitarbeiterInnenführung im organisationalen Wandel von Steuerberatungskanzleien aufzuzeigen.

Aus der zuvor dargelegten Problemstellung und Zielsetzung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

Hauptforschungsfrage:

Welche Spannungsfelder entstehen durch Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien und welche Bedeutung hat das für Führungskräfte?

Theoretische Subforschungsfragen:

SFF (1): Welche neuen Konzepte für zukunftsfähige MitarbeiterInnenführung werden in der Theorie genannt?

SFF (2): Welche Erfolgsfaktoren für Veränderungen einer Organisationsstruktur werden in der Literatur beschrieben?

Empirische Subforschungsfragen:

SFF (1): Welche Spannungsfelder entstehen durch Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien für Führungskräfte?

SFF (2): Welche Strategien zur Bewältigung von Spannungen in Veränderungsprozessen werden eingesetzt?

Diese wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in einen theoretischen Teil, der die Analyse und Auswertung von relevanter Literatur zum Thema beinhaltet, und einen empirischen Teil, in dem eine qualitative und praktische Untersuchung durchgeführt wird.

Zur Erstellung dieser Masterthesis wurde mit einer intensiven Auseinandersetzung des Themas und einer umfangreichen Literaturrecherche begonnen. In dieser Phase wurden Mind-Maps erstellt, um die Begriffe des Literaturstudiums einzugrenzen. Die benötigten Quellen wurden mittels Schlagwortsuche in Literaturdatenbanken und Bibliothekssuchmaschinen im Internet gefunden. Die gewählte Fachliteratur wurde auf Zitierfähigkeit und Zitierwürdigkeit überprüft, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Arbeit zu sichern. Die Quellen müssen allgemein zugänglich und einsehbar sein. Durch die Überprüfung auf Zitierwürdigkeit wird gewährleistet, dass es

sich um wissenschaftliche Quellen handelt. In den Recherchearbeiten wurde das Schnellballprinzip angewandt, um zu den Hauptquellen weitere Nebenquellen zu finden. Das Schneeballsystem stellt ein heuristisches Verfahren zur Auffindung relevanter Literatur dar. Die Bedeutung dahinter ist, dass über das Literaturverzeichnis von bestehenden Werken weitere bedeutsame Quellen gefunden werden. Die Darlegung der vorhandenen Literatur zum Thema wurde durch die Analyse und Auswertung der Inhalte unterschiedlicher Literaturwerke und die Gegenüberstellung von Aussagen verschiedener AutorInnen erstellt. Wichtig ist, die Ergebnisse nicht auf die Ansicht einzelner AutorInnen einzuschränken. (vgl. Ebster & Stalzer, 2016, S. 45-48, 66-69) Durch diese Vorgehensweise wurden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Die angeführten Begriffe aus der Fachliteratur wurden in Bezug auf die Branche von SteuerberaterInnen und WirtschaftsprüferInnen ausgearbeitet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Literaturrecherche wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher die Grundlage für die empirische Erhebung bildete. In dieser qualitativen Untersuchung wurden Interviews mit FachexpertInnen geführt.

Die Fachkenntnisse und persönlichen Meinungen der befragten InterviewpartnerInnen stehen dabei im Mittelpunkt des Forschungsinteresses dieser wissenschaftlichen Arbeit. Der Vorteil der Interviews besteht in der offenen Gestaltung der Fragen, die ExpertInnen dazu anregt, objektiv über das Thema zu sprechen, um so auf neue Forschungserkenntnisse zu kommen. (vgl. Graf, Hienerth, Kovarova-Simecek & Süßenbacher, 2009, S. 120–121) In weiterer Folge wurden die Interviews transkribiert.

Zur Auswertung und Interpretation der Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Es erfolgte eine Zusammenfassung und Strukturierung des Datenmaterials. In weiterer Folge wurden die Aussagen der ExpertInnen in Kategorien eingeteilt. Diese qualitative Analyse erfolgte durch ein systematisches Vorgehen, um das Datenmaterial nachvollziehbar interpretieren zu können. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 49, 100–101) Diese Inhaltsanalyse stellte die Basis für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dar.

Die vorliegende Masterthesis untergliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil und umfasst zwölf Kapitel. Zunächst werden im Rahmen der Einleitung die Problemstellung und die Forschungsfragen mit der Zielsetzung erläutert. Weiters werden die methodische Vorgehensweise zur Ausarbeitung und Analyse vorhandener Daten und der Aufbau der Arbeit beschrieben. Im zweiten Kapitel werden wichtige Begriffe zur Arbeit definiert, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.

Die Darlegung der vorhandenen Literatur erfolgt ab dem dritten Kapitel mit mehreren Unterkapiteln. Hier wird erläutert, welche Veränderungsprozesse in den aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt stattfinden und wie sich diese auf die MitarbeiterInnenführung und die Organisationsstruktur eines Unternehmens auswirken. Kapitel vier und fünf beschäftigen sich mit dem Thema neuer Führungsstilkonzepte und Spannungsfeldern, in denen sich Führungskräfte in Veränderungsprozessen bewegen. Das siebte Kapitel stellt das letzte in der Darlegung der Literatur dar. Hier werden Modelle und Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement in Unternehmen und wesentliche Erfolgsfaktoren im organisationalen Wandel erläutert. Im achten Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Das neunte Kapitel umfasst den empirischen Teil der Arbeit. Einleitend werden hier die Erhebungs- und Auswertungsmethoden der empirischen Forschung erklärt und das Sampling und die Kategorisierung beschrieben. In weiterer Folge werden die Erkenntnisse und Ergebnisse der ExpertInneninterviews dargelegt. Die Unterkapitel stellen die Kategorien der empirischen Auswertung dar. Im zehnten Kapitel werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet, welche sich mit der Thematik der Spannungsfelder in Veränderungsprozessen in Steuerberatungskanzleien befassen.

Kapitel elf umfasst die Conclusio und den Ausblick. Hier werden die Ergebnisse der Arbeit dargelegt.

Abschließend folgen das Literaturverzeichnis, welches die wissenschaftlichen Quellen der Arbeit in Fachbücher, Beiträge aus Sammelwerken, Beiträge aus Fachzeitschriften und sonstige Quellen unterteilt, und der Anhang, bestehend aus Interviewleitfäden für die Befragungen mit Führungskräften in Steuerberatungskanzleien und UnternehmensberaterInnen, sowie dem Kategorienschema.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begriffe, die in dieser Masterthesis verwendet werden, näher erläutert, um für ein einheitliches Verständnis zu sorgen und Fehlinterpretationen zu vermeiden.

2.1. Veränderungsprozesse

Entwicklungen in einem Unternehmen und Veränderungen in Abläufen und Strukturen werden als Veränderungs- oder Wandlungsprozesse bezeichnet. Veränderungen sind nicht immer geplant oder beabsichtigt und werden vom Unternehmensumfeld herbeigeführt. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 12) Diese geplanten oder auch ungeplanten Prozesse erfordern strategische Neuausrichtungen in einer Organisation (vgl. Swoboda, 2013, S. 2).

Ein Veränderungsprozess definiert sich auch als zielführendes Umgestalten von Abläufen innerhalb von Organisationen (vgl. Jörg & Steiger, 2019, S. 165–166). Wesentliche Merkmale einer Organisationsentwicklung sind Veränderungsprozesse, die längerfristig geplant sind und ein Ziel beinhalten (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 45).

2.2. Digitalisierung

Mit dem Begriff der Digitalisierung ist die Transformation von vorhandenem Datenmaterial wie Texte, Bilder oder Audiodaten in ein digitales Format gemeint (vgl. Renninger, 2016, S. 74). Die Digitalisierung bewirkt Importmöglichkeiten von Daten, elektronische Archivierung und Verwaltung von Akten und Belegen. Durch den elektronischen Datenaustausch und die Online-Erreichbarkeit wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und KundInnen erleichtert. (vgl. Nowak, 2019) Diese neue Technologien und künstliche Intelligenz führen den Wandel zur Digitalgesellschaft herbei und nehmen Einfluss auf Menschen und Organisationen (vgl. Reinhardt, 2020, S. 13).

Die Digitalisierung ermöglicht MitarbeiterInnen das ortsunabhängige Arbeiten bzw. das Arbeiten von Zuhause. Unter Homeoffice versteht man die Verrichtung der Arbeit außerhalb des Gebäudes des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin. (vgl. Lindner, 2020, S. 2). Homeoffice ist der Wunsch

vieler Beschäftigter, da sich die Arbeitszeit flexibel und selbstständig einteilen lässt (vgl. Bellmann, 2017, S. 471–472). Moderne Kommunikations- und Informationssysteme erleichtern das Arbeiten auf Distanz, jedoch werden der Arbeitsalltag und die Arbeitsorganisation stark beeinflusst (vgl. Steffes, Maier & Arnold, 2017, S. 463).

2.3. Demografischer Wandel

Der demografische Wandel bezeichnet die Veränderung in der Altersstruktur der Bevölkerung. Durch die steigende Lebenserwartung der Menschen resultiert ein höheres Durchschnittsalter in der Gesellschaft. Aufgrund sinkender Geburtsraten in den letzten Jahrzehnten besteht ein Rückgang jüngerer MitarbeiterInnen in Unternehmen. Dies hat zur Folge, dass die Belegschaft hohe Altersunterschiede aufweist, aber auch weniger qualifiziertes Personal am Arbeitsmarkt vorhanden ist. Durch den demografischen Wandel arbeiten Beschäftigte aus verschiedenen Generationen zusammen. (vgl. Dorozalla, 2013, S. 2–4) Als Generationen werden Gruppen von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Altersklassen bezeichnet. Die Generation der Baby-Boomer ist zwischen 1946 und 1964 geboren und steht kurz vor dem Rentenantritt. Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979, und die Generation Y (Milleniumgeneration), geboren zwischen 1980 und 1995, sind aktuell stark am Arbeitsmarkt vertreten. Personen aus diesen unterschiedlichen Generationen entscheiden sich in ihren Vorstellungen und Ansprüchen an ihre/n ArbeitgeberIn. (vgl. Nink, 2015, S. 66–67)

2.4. Wertewandel

Als Wertewandel wird das Umdenken der Belegschaft, vor allem der jüngeren Generation, in ihrer Einstellung zur privaten Lebensführung und zur Arbeit definiert. Darunter versteht man den Wandel von traditionellen Lebensweisen und Familienstrukturen hin zu modernen Lebensstilen, Haushaltsstrukturen und Sinnorientierungen. Der Wertewandel wird durch die Einstellungen der jungen Generation Y und Z geprägt, die mit veränderten Arbeits- und Freizeitpräferenzen, der neuen Rolle der Frau und der Forderung nach Partizipation in Unternehmen zusammenhängen. (vgl. Franken, 2016, S. 21)

2.5. War of Talents

Der Begriff „War of Talents“ definiert den Fachkräftemangel verschiedenster Branchen. Der demografische Wandel ist der wesentlichste Treiber für diese Veränderung am Arbeitsmarkt. Durch die Schrumpfung der Personen im erwerbsfähigen Alter entsteht ein erheblicher Mangel an fachlich qualifiziertem Personal. (Werding, 2019, S. 3–5) Junge, qualifizierte Fachkräfte haben mittlerweile die Wahlmöglichkeit, für welche/n ArbeitgeberIn sie sich entscheiden. Dies fordert Führungskräfte in ihrer Strategie, sich als attraktives Unternehmen zu präsentieren und sich auf die dementsprechenden Vorstellungen der jungen fiktiven MitarbeiterInnen einzustellen. Weiters besteht für UnternehmerInnen die Gefahr, dass deren Belegschaft von konkurrierenden ArbeitgeberInnen mit attraktiven Angeboten abgeworben wird. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 38)

2.6. Work-Life-Balance

Unter dem Begriff Work-Life-Balance, welcher im Zusammenhang mit der sich immer schneller verändernden Arbeits- und Lebenswelt entstanden ist, ist ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen Arbeits- und Privatleben zu verstehen. (vgl. Meissner & Chang-Gusko, 2019, S. 165) Vor allem Beschäftigte aus der jüngeren Generation fordern eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, ohne Verzicht auf Freizeit (vgl. Bruckner & Werther, 2018b, S. 44). Durch Anpassungen in Arbeitszeitmodellen und der Arbeitsorganisation werden bedarfsorientierte Maßnahmen zur Verbesserung und zum Erhalt dieser Work-Life-Balance gesetzt. Eine intelligente Arbeitszeitverteilung, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Ortes der Leistungserbringung (z. B. Homeoffice, Gleitzeitmodelle) sowie die Förderung der Weiterbildung von MitarbeiterInnen sind die wichtigsten Inhalte dieser Work-Life-Balance-Konzepte, um dadurch das Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren. (vgl. Meissner & Chang-Gusko, 2019, S. 165–166)

2.7. Spannungsfelder

Als Spannungsfeld bezeichnet man das Bewegen zwischen zwei gegensätzlichen Polen. Spannungsfelder spielen in Veränderungsprozessen eine wesentliche Rolle. (vgl. Claßen, 2019, S. 8)

Führungskräfte müssen sich aufgrund neuer Entwicklungen in der Arbeitswelt mit den Veränderungen inner- und außerhalb der Organisation und mit der Ausrichtung des eigenen Unternehmens auseinandersetzen. Die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Führungsrolle und die Zusammenarbeit mit der Belegschaft sind tiefgreifend. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 1) Durch Veränderungen bewegen sich Führungskräfte u. a. im Spannungsfeld der Erwartungshaltungen von MitarbeiterInnen und der Unternehmensführung (vgl. Claßen, 2019, S. 206).

2.8. Veränderungsmanagement

Unter dem Begriff Veränderungsmanagement (Change Management) versteht man die Summe aller Handlungen und Tätigkeiten des Leaderships, um Strukturen und Prozesse in einer Organisation dem unternehmerischen Umfeld anzupassen. Einer der wichtigsten Faktoren in der Umsetzung von Veränderungen ist hier der Mensch. (vgl. Helmold, 2022, S. 175) Führungskräfte sind gefordert, Veränderungsprozesse unter Einbezug aller betroffenen Personen voranzutreiben und zu begleiten. Im Veränderungsmanagement werden äußere und innere Einflüsse auf die Organisation berücksichtigt und Maßnahmen gesetzt, um sich als Organisation an diese Veränderungen anzupassen. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 46) Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens mit den Veränderungen der Arbeitswelt müssen Prozesse erneuert und geändert werden. Dazu bedarf es eines Veränderungsmanagements. (vgl. Kupiek, 2020, S. 20)

2.9. Agilität

Agilität bedeutet Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Organisationen stehen unter ständigen Einflüssen der veränderten Arbeitswelt. Um sich dem Umfeld anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Fähigkeit, agil zu sein, eine wichtige Eigenschaft. (vgl. Fischer & Häusling, 2018, S. 88) Agile Organisationen reagieren flexibel auf Veränderungen von innen und außen. Eine Organisation sollte jedoch nicht nur agile Eigenschaften besitzen, sondern vielmehr einen Wechsel zwischen Flexibilität und Stabilität aufweisen. (vgl. Bruckner & Werther, 2018a, S. 193) Ein agiles Mindset beinhaltet eine positive Einstellung gegenüber Flexibilität und Veränderungen (vgl. Jacobs, Kagermann, Sattelberger & Lange, 2018, S. 25).

2.10. Strategien

Strategien sind sämtliche Maßnahmen und Verhaltensweisen einer Führungskraft, um langfristige Ziele, die in der Unternehmenskultur verankert sind, zu erreichen (vgl. Hartung, 2019, S. 15). Die Strategie hat das Ziel des Unternehmens im Visier und enthält Meilensteine, die eine Kontrolle des Vorankommens ermöglichen. Darin sind die Vision und die Leitlinie einer Organisation verankert. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 39)

Zur Neuorientierung von Organisationen ist vom Management eine Strategie festzulegen und zu verdeutlichen. Unternehmen, die nicht anpassungsfähig agieren und handeln, können keine Strategie zur Neu- oder Weiterentwicklung vorweisen. Dies kann aus der Verbundenheit mit alten Werten und traditionellem Denken resultieren. (Fischer & Häusling, 2018, S. 102)

2.11. Netzwerk

Ein Netzwerk ist eine Organisation, die wenige Regeln und festgelegte Strukturen beinhaltet. Dieses Netzwerk besteht aus Personen, die in gegenseitigen sozialen Beziehungen stehen; der wechselseitige Austausch und Informationsfluss wird priorisiert. Anders als hierarchische Organisationen, haben Netzwerke keine formale Über- und Unterordnung von Personen in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse. (vgl. Gergs & Lakeit, 2020, S. 74) Start-Ups sind in ihrer Organisation meist als Netzwerk aufgebaut, um neue Gelegenheiten im Geschäftsumfeld schnell für sich nutzen zu können. Wenig Hierarchien und spontane, flexible Reaktionen auf die Veränderungen im Umfeld sind die Eigenschaften einer Netzwerkorganisation. (vgl. Kotter, 2014, S. 9–10)

3. VERÄNDERUNGSPROZESSE IN UNTERNEHMEN

Durch aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt ändern sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen in ihrer Organisation und in der MitarbeiterInnenführung (vgl. Franken, 2016, S. 18).

In der folgenden Tabelle werden die Auslöser für Veränderungen in der Arbeitswelt dargestellt:

Technische Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
Digitalisierung von Prozessen	Generationenwechsel	Wertewandel
Steigende Komplexität von Arbeitsabläufen	Verknappung von Nachwuchskräften	Unterschiedliche Erwartungen der Belegschaft
Homeoffice und virtuelle Teams	Später Rentenantritt von MitarbeiterInnen	Wunsch nach Work-Life-Balance

Tabelle 1: Einflussfaktoren der neuen Arbeitswelt. Quelle: In Anlehnung an Rump & Eilers, 2017, S. 5

Die Digitalisierung und der technische Fortschritt bewirken Änderungen in Arbeitsabläufen und Strukturen (vgl. Franken, 2016, S. 23). Prozesse laufen automatisiert und die digitale Vernetzung erleichtert oder verkompliziert viele Tätigkeiten. Die Digitalisierung nimmt mitunter auch Einfluss auf die Unternehmenskultur. Darin sind die Werte und Vorstellungen der Unternehmensführung und der Belegschaft verankert. Durch die leichte Informationsbeschaffung und den offenen Austausch über Social-Media-Kanäle bilden sich vermehrt unterschiedliche Meinungen und Ansichten in der Belegschaft. (vgl. Greve, 2018, S. 37) Aufgrund des Wertewandels in der Gesellschaft werden KundInnenansprüche und MitarbeiterInnenbedürfnisse im Arbeitsleben immer individueller. Junge Frauen sind karriereorientiert und wollen Familie und Beruf vereinbaren. MitarbeiterInnen wünschen sich mehr Mitspracherecht, Beteiligung an Entscheidungen und Zusammenarbeit im Team. Das Umdenken der Beschäftigten beinhaltet die Umstellung von traditionellen Lebensweisen und Familienstrukturen hin zu modernen Lebensstilen, Haushaltsstrukturen und Sinnorientierungen. (vgl. Franken, 2016, S. 21) Die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten durch die digitale Vernetzung bestehen und werden vor allem von der jüngeren Generation gefordert, um die Work-Life-Balance zu erhalten (vgl. Sackmann, 2019, S. 9). Zudem sind MitarbeiterInnen der jüngeren Generation schneller bereit, ihren Job zu wechseln, wenn die gewünschten Bedingun-

gen nicht erfüllt werden. Das führt zu erhöhten Fluktuationen in der Belegschaft. Diese Schwankungen bremsen das Wachstum der Unternehmen, vor allem in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels. (vgl. Mühlbauer, Huff & Süß, 2018, S. 118)

Weitere Veränderungsprozesse werden durch den demografischen Wandel angetrieben. Daraus resultiert einerseits der Mangel an Fachkräften und andererseits ein erheblicher Altersunterschied bei den Beschäftigten. Der Wertewandel und die unterschiedlichen Ansichten der Generationen nehmen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle. (vgl. Lohmann, 2018, S. 43–44) Durch die Schutzmaßnahmen aufgrund der Corona Pandemie im Jahr 2020 wurden die Digitalisierung und die Nutzung von Arbeitsmodellen wie Homeoffice beschleunigt und Veränderungsprozesse vorangetrieben (vgl. Helmold, 2022, S. 8). Viele UnternehmerInnen waren veranlasst, ihre MitarbeiterInnen von Zuhause aus arbeiten zu lassen (vgl. Lindner, 2020, S. 4). Durch Homeoffice ändern sich die Form der Zusammenarbeit und die Arbeitsweise der Beschäftigten. Der soziale Kontakt zu KollegInnen wird verringert und die Kooperation im Team gestaltet sich trotz Videokonferenzen, Chat-Apps und E-Mails oft schwieriger. Somit bestehen geringere soziale Ressourcen für ArbeitnehmerInnen. (vgl. Bellmann, 2017, S. 471–472) Neue Arbeitsformen wie agiles Arbeiten sind Teil der aktuellen Entwicklungen. Die Möglichkeit des eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Arbeitens ist im Interesse der Beschäftigten der neuen Arbeitswelt. Diese Vorstellungen und Ansprüche erfordern organisationale Umstrukturierungen. (vgl. Jacobs et al., 2018, S. 24)

Steuerberatungskanzleien werden mit dem Fachkräftemangel, digitalen Veränderungsprozessen und veränderten Wertvorstellungen der Belegschaft bzw. auch seitens der MandantInnen konfrontiert. Die Arbeitsweisen ändern sich grundlegend. Im Bereich der Steuerberatung wird es zunehmend schwierig, den Wandel in der Arbeitswelt zu bestehen und diese Veränderungsprozesse zu bewältigen. (vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2020, S. 1, 7)

Die Veränderungen der Arbeitswerte und in der Arbeitswelt werden als VUCA-Umwelt definiert, welche die Form des Wandels beschreibt (vgl. Fischer & Häusling, 2018, S. 91). Dieser Begriff wird im nächsten Kapitel näher erläutert.

3.1. VUCA-Umwelt

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt sind unstetig und sprunghaft. Ereignisse sind oft nicht planbar oder vorhersehbar. Die Komplexität der Arbeit wird höher und viele Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht eindeutig nachvollziehbar. Zusammengefasst beschreibt der Begriff VUCA die Auswirkungen und Folgen der Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt für Unternehmen. (vgl. Dörr, Albo & Monastiridis, 2018, S. 39)

Der Begriff **VUCA** ist ein Akronym für folgende englische Begriffe:

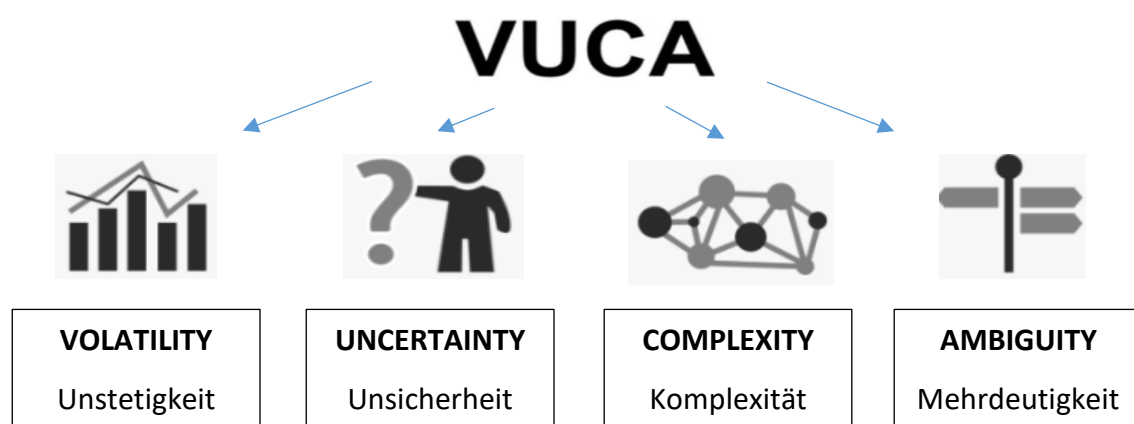


Abbildung 1: VUCA-Umwelt. Quelle: In Anlehnung an Fischhaber, 2019, S. 103

Auch die Informationsflut und die Bewertung bestimmter Situationen wie z. B. Aussagen in der Kommunikation sind unklarer und mehrdeutig. Dies macht Entscheidungen und Handlungen schwieriger. (vgl. Blum & Gabathuler, S. 74–75)

Die Einflüsse dieser VUCA-Umwelt betreffen Führungskräfte und MitarbeiterInnen gleichermaßen. KundInnen fordern zunehmend schnelle Reaktionszeiten auf Anfragen und kurze Bearbeitungszeiten. MitarbeiterInnen müssen flexibler werden, um mit diesen neuen Herausforderungen umgehen zu können. Hier macht sich deutlich, dass nicht nur die Ansprüche an die Führungskräfte erhöht werden. Mitarbeitende benötigen gute Entscheidungskompetenzen und Eigenverantwortung. Das VUCA-Umfeld fordert Auflösungen hierarchischer Strukturen, um anpassungsfähig reagieren zu können. Um sich mit Entwicklungen in der Arbeitswelt weiterzubewegen, sind Belegschaft und Führungskräfte gefordert. Hier ist erkennbar, wie wichtig die MitarbeiterInnenführung in Verbindung mit den Veränderungsprozessen in einem Unternehmen ist. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 1)

3.2. Veränderungen in der MitarbeiterInnenführung

Das Verständnis von Führung unterliegt aufgrund der Zeit, des Standes der Technik und der bestehenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen einem ständigen Wandel. Jede Gesellschaft bildet ihr eigenes Führungsideal und jede Generation hat unterschiedliche Erwartungen von der Führungskraft. (vgl. Franken, 2016, S. 26) Deren Aufgabe ist es, Veränderungen zu erkennen und die damit verbundenen Verhaltensänderung seitens der MitarbeiterInnen zu steuern (vgl. Ronzal, 2010, S. 73).

Das Zusammentreffen mehrerer Generationen in der Belegschaft ist eine Herausforderung für Führungskräfte. Die ältere Generation der Babyboomer, die kurz vor dem Ruhestand und meist auf oberen Hierarchieebenen steht, trifft auf die Generation X und Y. Letztere haben erheblich andere Wertvorstellungen und Erwartungen an die Führungskraft und die Verteilung der Macht. Sie sind die Treiber für die Digitalisierung und wollen Veränderungen in der Organisation und in Prozessabläufen. Hier müssen sich Führungskräfte anpassen und eine moderne als auch innovative Organisation und Führung etablieren, um in diesem „War of Talents“ zu bestehen und neue Fachkräfte zu rekrutieren. (vgl. Domsch & Ladwig, 2020, S. 674) In Zeiten des Fachkräftemangels ist nicht nur die Steigerung der ArbeitgeberInnenattraktivität wichtig, sondern auch in die Weiterbildung und den Ausbau der Fachkompetenz von bestehendem Personal, speziell älteren MitarbeiterInnen, zu investieren. Da die Gewinnung der jungen Generation eine Notwendigkeit darstellt, müssen Führungskräfte auf die geänderten Wertvorstellungen eingehen. Hier ist Konfliktpotential vorhanden, da die Erwartungshaltungen von Führungskräften mit denen von jüngeren potentiellen oder auch bestehenden MitarbeiterInnen oft nicht übereinstimmen. Das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ist jedoch besonders wichtig, um bestehendes Personal zu erhalten und neue Beschäftigte zu gewinnen. Die Wünsche nach selbstbestimmtem Arbeiten, flexiblen Arbeitszeiten und Work-Life-Balance müssen in der MitarbeiterInnenführung berücksichtigt werden. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 38–39)

Die Kehrseite der dynamisch digitalen Welt sind die ständige Verfügbarkeit und die Möglichkeit, überall arbeiten zu können. Auch wenn die gewünschte Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten und Homeoffice gefördert wird, kann es zu einer psychischen Belastung für Führungskräfte

und MitarbeiterInnen werden, wenn keine psychische oder physische Distanz zur Arbeit eingehalten werden kann. Hier gilt es die MitarbeiterInnen als Führungskraft zu unterstützen und im Selbstmanagement zu schulen, um diese Abgrenzung zu erleichtern. (vgl. Werther, Bruckner & Mann, 2018, S. 52)

Aufgrund der Schnelllebigkeit des Umfeldes wird von einer Organisation gefordert, dass diese rasch auf Veränderungen reagieren kann. Agiles Arbeiten ist notwendig und sollte in der MitarbeiterInnenführung fokussiert werden. Die Person in der Führungsrolle muss Veränderungsprozesse selbst aktiv mitgestalten, um neue Prozesse in der Organisation zu etablieren. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Belegschaft ändert sich grundlegend. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 1–3) MitarbeiterInnen sind in Veränderungsprozesse einzubinden, basierend auf Vertrauen und offener Kommunikation (vgl. Sackmann, 2019, S. 14). Damit dies gelingt, müssen klassische Hierarchieebenen aufgelöst und neue Führungsmodelle herangezogen werden (vgl. Werther et al., 2018, S. 48).

Eine Studie des nextpractice-Instituts in Bremen zeigt, dass die aktuell gelebte Führungskultur in Unternehmen bei weitem noch nicht den aktuellen Anforderungen entspricht (vgl. www.nextpractice.de, 2014). Eine klassische hierarchische Führung und Linienorganisation sind keine passenden Lösungen mehr für die heutigen oder auch zukünftigen Herausforderungen (vgl. Greve, 2018, S. 37–38).

In der Studie „#Zukunftskanzlei 2025“ wurde untersucht, wie das Zukunftsbild von Steuerberatungskanzleien aufgrund der Veränderungsprozesse in der neuen Arbeitswelt aussehen wird. Nicht nur die Entwicklung des Menschen und die Kommunikation in Veränderungsprozessen sind hier wichtige Punkte. Im Bereich der Steuerberatungskanzleien bedeutet das, dass eine Veränderung der Arbeitskultur, der MitarbeiterInnenführung und die damit einhergehende Implementierung neuer Führungsstile wichtige Bestandteile zur Weiterentwicklung als Kanzlei sind. (vgl. www.lexoffice.de, 2020, S. 1, 6, 99–101)

3.3. Veränderungen in Organisationen

Die Veränderungen in der MitarbeiterInnenführung lösen auch Veränderungen in der Organisationsstruktur aus. Die Produktivität und Motivation der MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozessen der Arbeitswelt zu halten, ist ein Balanceakt. Das Einführen neuer Prozesse und Abläufe benötigt Zeit. Eine Organisation kann man auch als Regelwerk eines Unternehmenssystems definieren. Wichtig ist hier, dass alle Personen in diesem geschlossenen System an einer gemeinsamen Aufgabe auf dasselbe Ziel hinarbeiten. Die Organisationsstruktur ist ein Instrument zur Führung eines Betriebes und beinhaltet die Regelung von Prozessabläufen und Arbeitsweisen. (vgl. Helmold, 2022, S. 4–5, 9) Sämtliche New Leadership Ansätze erfordern den Wandel zur agilen Organisation. Digital Leadership und Agile Leadership (vgl. Kap. 4.3) setzen die Förderung von MitarbeiterInnen zum selbst organisierten Arbeiten und zur schnellen Entscheidungsfindung voraus. Dadurch verändert sich die Organisationsstruktur. (vgl. Lemke, 2020, S. 36)

Kotter (vgl. 2018, S. 145–146) meint, dass eine anpassungsfähige, flexible Organisation und Unternehmenskultur das Wichtigste sind, um sich erfolgreich mit dem Wandel mitzubewegen – Nicht nur in den aktuellen Entwicklungen, sondern auch in der Zukunft.

Tabelle 2 veranschaulicht Kotters Ansicht über die notwendigen Eigenschaften einer Organisation des 21. Jahrhunderts im Vergleich zur Vergangenheit.

Organisation des 20. Jahrhunderts	Organisation des 21. Jahrhunderts
Struktur	Struktur
Bürokratisch und viele Regeln	Unbürokratisch und wenig Regeln
Zahlreiche Hierarchieebenen	Wenige Hierarchieebenen
Vorgesetzte führen und managen	Vorgesetzte führen, MitarbeiterInnen managen
Viele Vorschriften & interne Abhängigkeiten	Wenig Vorschriften & interne Abhängigkeiten
Systeme	Systeme
Wenig Transparenz	Hohe Transparenz
Weiterbildung nur für Führungskräfte	Weiterbildung für jede/n MitarbeiterIn
Kultur	Kultur
Nach innen gerichtet	Nach außen gerichtet
Zentralisiert	Empowerment

Langsame Entscheidungsfindungen	Schnelle Entscheidungsfindungen
Berechnet und zahlengetrieben	Ehrlich und transparent
Risikoscheu	Risikobereit

Tabelle 2: Zukunftsfähige Organisationen nach Kotter. Quelle: In Anlehnung an Werther & Jacobs, 2014, S. 38

In diesem Vergleich von Organisationen des 20. und 21. Jahrhunderts ist ersichtlich, dass zukunftsorientierte UnternehmerInnen unbürokratische Strukturen mit flachen Hierarchien aufbauen müssen. Auch die Verteilung der Führungsaufgaben an MitarbeiterInnen und die Gewährleistung von Flexibilität, um KundInnen schneller zu bedienen, ist in Kotters Darstellung der zukunftsfähigen Organisation ein markantes Charakteristikum. Mit einer modernen Organisationsform, die auch als „Offene Organisation“ bezeichnet wird, kann man den Ansprüchen der jungen Generation gerecht werden und auch älteren Beschäftigte ein ansprechendes Arbeitsumfeld bieten. Sog. „Geschlossene Organisationen“ sind bürokratisch aufgebaut und weisen geringe Fähigkeiten zu Veränderungen auf. Viele Hierarchieebenen und komplexe Arbeitsabläufe erschweren es, schnelle Anpassungen vorzunehmen. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 37–38)

Aufgrund der Veränderungsprozesse und Entwicklungen der VUCA-Umwelt sind viele UnternehmerInnen auf der Suche nach neuen Organisationsformen. Hier spalten sich die Meinungen, ob Hierarchien eine Notwendigkeit darstellen oder nicht. Hauptaugenmerk aktueller Theorien liegt auf flexiblen Netzwerken und offenen Organisationen. Hierarchie und Netzwerk als duales System kann funktionieren, wenn man diese zwei Spannungspole wechselseitig zulässt. (vgl. Gergs & Lakeit, 2020, S. 71–72)

Steuerberatungskanzleien galten lange als konservative Organisationen, die sich nur langsam oder gar nicht Innovationen und Anpassungen in ihren Prozessen annehmen. Megatrends und Entwicklungen in der Arbeitswelt haben auch diese Branche erreicht und erfordern entsprechende Strukturen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. (vgl. Schieblon, 2019, S. 9) Mit althergebrachten Führungskonzepten und Organisationsstrukturen wird es für Steuerberatungskanzleien zunehmend schwierig werden, in der Zukunft zu bestehen und passende Fachkräfte zu finden. (vgl. www.lexoffice.de, 2020, S. 6)

4. FÜHRUNGSSTILKONZEPTE

Um Veränderungsprozesse und den Wandel der Arbeitswelt in einem Unternehmen erfolgreich zu etablieren, bedarf es eines optimalen Führungsstils (vgl. Franken, 2016, S. 164). Dieses Kapitel erläutert bestehende, klassische Führungskonzepte. In weiterer Folge werden die Konzepte des „New Leadership“ und zusätzliche aktuelle Führungsansätze beschrieben, die für die zukunftsfähige MitarbeiterInnenführung empfohlen werden.

4.2. Klassische Führung

Die klassische autoritäre Führung beinhaltet Hierarchieebenen und strikte Rollenverteilungen innerhalb des Teams (vgl. Bruckner & Werther, 2018b, S. 48). Ein Charakteristikum dieser Führungsmethode ist die Aufgabenverteilung der Führungskraft an die MitarbeiterInnen und die Vorgabe der Art der Aufgabenerfüllung (vgl. Lippold, 2019, S. 11). In den letzten Jahrzehnten haben sich zahlreiche neue Führungsansätze in der Theorie verankert. Die Methoden der situativen oder auch transformationalen Führung sind bekannte Ansätze, die in der Literatur immer wieder auffindbar sind. Ursprünglich gehen diese „Leadership Konzepte“ auf Kurt Lewins Theorie der Dreiteilung der Führung zurück. (vgl. Ihne, 2017, S. 4)

Diese drei Führungsstile nach Lewin weisen folgende Eigenschaften der Führungskraft auf:

Autoritärer Führungsstil	Demokratischer Führungsstil	Laissez-faire-Stil
Entscheidungsmacht liegt bei dem/der Führenden	Aufgaben und Zielbesprechungen mit den MitarbeiterInnen	Keine Zielsetzungen und Zeitvorgaben durch Führende/n
Direkte Anweisungen an die MitarbeiterInnen	Absprachen und Abstimmungen im Team werden akzeptiert	Keine Vorgaben durch den/die Führende/n
Kontrolle von Aufgaben und Ergebnissen der MitarbeiterInnen	Delegation von Teilaufgaben an die MitarbeiterInnen	Nachgiebige Handlungen durch den/die Führende/n
Persönliche Distanz gegenüber MitarbeiterInnen	Führende/r bespricht Resultate und Kritik mit MitarbeiterInnen	Keine Einbindung in Teamprozesse durch den/die Führende/n
Keine Erklärungen der Arbeitsanweisungen	Beratung und Unterstützung durch den/die Führende/n	Kein Unterstützungsangebot durch den/die Führende/n

Tabelle 3: Führungsstile nach Lewin. Quelle: In Anlehnung an Blessin & Wick, 2021, S. 109

Im Verlauf dieser drei klassischen Führungsmodelle lassen sich streng hierarchische bis schwache Eigenschaften (Laissez-faire) erkennen. Große Unternehmen praktizieren mittlerweile vorwiegend demokratische Führungsstile mit kooperativen Verhaltensmustern. Kleinere und mittlere Unternehmen werden hauptsächlich unter autoritären, hierarchischen Ansätzen geführt. (vgl. Ihne, 2017, S. 5) Zentrale Eigenschaften von traditionellen autoritären Führungskonzepten sind, dass tägliche Arbeitsabläufe organisiert und kontrolliert werden und die Führungskräfte, aufgrund des distanzierten Verhaltens zu den MitarbeiterInnen, vermehrt als analytische VerwalterInnen und KontrolleurInnen seitens der ArbeitnehmerInnen gesehen werden. Das Festhalten von alten Werten ist eine weitere Ausprägung in diesem traditionellen Führungskontext und führt dazu, dass sich die Organisation dahinter schwerer oder gar nicht an den Wandel und die Veränderungen im Arbeitsumfeld anpassen kann. (vgl. Helmold, 2022, S. 8–9)

Die „Milleniumgeneration“ hält wenig von Hierarchiedenken, starren Arbeitsmodellen und Anwesenheitspflicht. Um Fachkräfte aus dieser Generation für sich zu gewinnen, sind veraltete Verhaltensweisen und Führungsansätze zu verwerfen. (vgl. Kupiek, 2020, S. 13) Das Streben nach flachen Hierarchien in der Personalführung, die gewünschte Work-Life-Balance seitens der jüngeren Belegschaft und veränderte Erwartungen von MitarbeiterInnen beeinflussen das Verhalten von Führungskräften. Angepasste Strategien und die richtige Führung von MitarbeiterInnen sind essentiell, um auf diese Entwicklungen einzugehen und den Wandel erfolgreich in der Organisation zu gestalten. (vgl. Bruckner & Werther, 2018b, S. 44)

Lt. einer empirischen Erhebung von Kusterski (vgl. 2019, S. 11) meinen befragte SteuerberaterInnen, dass in Steuerberatungskanzleien zukünftig neue und unterschiedliche Führungsstile anzuwenden sind, da starre und hierarchische Führungsmodelle nicht zukunftsfähig sind. Unklar ist, welcher Führungsstil in Steuerberatungskanzleien angewendet wird, um sich mit dem Wandel der Zeit mitzubewegen.

Vor dem Hintergrund, dass erfolgreiche MitarbeiterInnenführung in den Veränderungsprozessen der Arbeitswelt mit einer Veränderung des Führungsstils einhergeht, werden neue Führungsansätze unter dem Begriff New Leadership zusammengefasst. (vgl. Peters, 2017, S. 233) Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit diesem Thema.

4.3. New Leadership

Hinter dem Begriff New Leadership verbergen sich moderne Führungskonzepte in Bezug auf die neue Arbeitswelt. Darunter versteht man Personalführung mit wenig bis keine Hierarchien. MitarbeiterInnen arbeiten selbstorganisiert und eigenverantwortlich. Der Fokus liegt auf der Motivation der ArbeitnehmerInnen durch die Führungskraft und auf einem hohen Maß an Vertrauen, das dem Personal entgegengebracht wird. Moderne und erfolgreiche Führung ist das Ziel von New Leadership mit dem Resultat aus motivierten MitarbeiterInnen, die sich mit dem Unternehmen und der dahinterstehenden Kultur identifizieren können und im Sinne des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin handeln. Der Begriff New Leadership lässt sich nicht eindeutig als eigenständiger Führungsstil definieren, sondern beinhaltet verschiedene Führungskonzepte, die einander gegenseitig ergänzen. Digital Leadership, agile Führung und die geteilte Führung sind Konzepte, die hinter New Leadership stehen. (vgl. Helmold, 2022, S. 7–8)

4.3.1. Agile Leadership

Die Wurzeln der agilen Unternehmensführung bzw. des „Agile Leadership“ liegen im Bereich der Softwareentwicklung. Hier kam man zu dem Resultat, dass sich zwischen Projektbeginn und Fertigstellung laufende Änderungen in KundInnenwünschen und Marktanforderungen ergaben. Ohne flexible Anpassungen mitten in der Projekterstellung kam es zu großen Defiziten für die Softwarehersteller. Es wurde viel Zeit und Geld in ein Projekt investiert, was letztendlich aber nicht den KundInnenanforderungen entsprach. Diese Erkenntnis kann branchenübergreifend angewandt werden und die Schlussfolgerung daraus ist, dass man als Organisation anpassungsfähig und flexibel aufgestellt sein muss, um am Markt zu bestehen. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 4)

Bestehen strenge Hierarchien und bürokratische Strukturen, werden schnelle Reaktionen auf Veränderungen oder Ansprüche des Unternehmensumfeldes gehemmt (vgl. Kap 3.1). In der agilen Führung stellt sich die Frage, ob Führung und Management überhaupt notwendig sind. In klassischen Führungsansätzen stand das aufgrund bestehender Hierarchieebenen nie zur Diskussion. Die Selbstorganisation der Belegschaft spielt hier die zentrale Rolle. Führungskräfte dienen nicht mehr als LeiterInnen, die eine Linie vorgeben und Anweisungen erteilen. Vielmehr gilt es

als UnterstützerIn zu dienen, der/die die MitarbeiterInnen coacht und Strategien zur Weiterentwicklung im Team und in Prozessen entwickelt bzw. verfolgt. Agile Führung sieht die Notwendigkeit zur Schaffung eines modernen Arbeitsumfeldes zur Fachkräftesicherung und zur Befriedigung der Wertvorstellung der neuen MitarbeiterInnengeneration vor. (vgl. Hatfield & Winkler, 2020, S. 747) Die Entwicklung eines agilen Mindsets ist eine absolute Notwendigkeit für Führungskräfte, damit die Organisation und die Mitarbeitenden flexibel und anpassungsfähig werden (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 4).

Aufgrund der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen bedeutet agile Führung aber nicht, dass keine Führung mehr notwendig ist. Führungskräfte müssen den MitarbeiterInnen Orientierung geben. Der/Die Führende dient als MentorIn und führt auf Augenhöhe. Die Entwicklung und Förderung des Personals rücken in den Mittelpunkt, da die Fähigkeiten und Kompetenzen der Belegschaft wichtige Ressourcen dienen. Viele Mitarbeitende weisen oft höhere Qualifikationen in bestimmten Fachbereichen auf als die InhaberInnen oder Führungskräfte selbst. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, das Personal in deren Motivation und Arbeitswillen hochzuhalten. (vgl. Hatfield & Winkler, 2020, S. 755) Führungskräfte müssen loslassen und ihre Beschäftigten in ihrem Tun fördern und nicht kontrollieren. MitarbeiterInnen, Führungskräfte, KundInnen und deren Handlungsweisen haben einen hohen Stellenwert (vgl. Fuhrmann, Schmid-Oertel & Weber, 2017, S. 44).

Die **vier Grundwerte**, die in einem agilen Mindset verankert sind, lauten:

Menschen und Handlungen	sind wichtiger als	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	ist wichtiger als	Umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit KundInnen	ist wichtiger als	Vertragsverhandlungen
Reaktionen auf Veränderungen	sind wichtiger als	Verfolgung eines Plans

Tabelle 4: Die vier Grundwerte von Agilität. Quelle: In Anlehnung an Hatfield & Winkler, 2020, S. 749–750

Die oben angeführten Prinzipien erläutern die Werte, die in einem agilen Mindset verankert sind. Hier zeigt sich deutlich, dass der Faktor Mensch im Mittelpunkt steht. Eine gute Zusammenarbeit mit den KundInnen und schnelle Reaktionen sind nur im Rahmen eines funktionierenden Teams

möglich, das kreativ und chancenorientiert auf Veränderungen am Markt reagieren kann. Agile Führung zielt darauf ab, dass Prozesse und Strukturen in einem Unternehmen so ausgerichtet sind, dass MitarbeiterInnen zu Verantwortung befähigt werden und reflektiert bzw. veränderungsbereit handeln können. Funktionierende Software für reibungslose Prozesse und Arbeitsabläufe ist absolut notwendig. Weitere unterstützende Maßnahmen sind eine positive Vertrauens- und Feedbackkultur. (vgl. Hatfield & Winkler, 2020, S. 749–752) Diese Prinzipien des agilen Mindsets spielen auch im Modell des „Dualen Betriebssystems“ von Kotter eine zentrale Rolle, worauf in Kap. 6.3. näher eingegangen wird.

Zusammengefasst beinhaltet agile MitarbeiterInnenführung den Ausbau von Verantwortung und die Erweiterung von fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Im Vergleich zu einem klassisch autoritären Führungsstil, stehen hier Selbstorganisation und das Überlassen von Freiräumen im Mittelpunkt. Die Führungskraft führt keine permanenten Kontrolltätigkeiten aus und fungiert als BeraterIn und CoachIn. Verantwortungsbereiche werden neu organisiert und Entscheidungsbefugnisse der MitarbeiterInnen werden erhöht. In der agilen Führung bedarf es keiner detaillierten Information an den/die Vorgesetzte/n über die operativen Tätigkeiten. Vertrauen ist hier oberste Priorität und durch die Handlungsautonomie, die den Mitarbeitenden eingeräumt wird, entwickeln sich die Belegschaft und das Unternehmen erfolgreich weiter. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 8)

Auch in der Steuerberatungsbranche schreiten das Unternehmensumfeld und die Digitalisierung immer rascher voran. Um schnell darauf reagieren zu können und auch MandantInnenwünsche rasch und flexibel zu erfüllen, sollten Agilität und Anpassungsfähigkeit in der MitarbeiterInnenführung fokussiert werden. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 40)

Der Stellenwert von Agilität in Zeiten der Digitalisierung und in der Führung virtueller Teams wird im nächsten Kapitel näher erläutert.

4.3.2. Digital Leadership

Zur erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation müssen Führungskräfte ihre Haltung ändern. Im Kontext des Digital Leadership bedeutet dies den Führungswechsel zu Flexibilität, Transparenz und demokratischem Verhalten gegenüber den MitarbeiterInnen. (vgl. Dörr et al.,

2018, S. 40) Die Demokratisierung der Führung beinhaltet die Übergabe von Entscheidungsmacht an die MitarbeiterInnen (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 26). Ziel im Digital Leadership ist es, digitale Technologien im Unternehmen zu integrieren und die Beschäftigten erfolgreich durch den digitalen Wandel zu führen. Die Führungskraft kümmert sich um das Zusammenspiel organisationaler Strukturen, digitaler Prozesse und der Menschen. (vgl. Dörr et al., 2018, S. 42)

Hier spielt auch der unterschiedliche Zugang verschiedener MitarbeiterInnengenerationen eine tragende Rolle. Die jüngere Generation der Belegschaft ist mit digitalen Medien aufgewachsen und im Umgang damit bereits vertraut. Diese haben kaum Probleme mit der Umstellung auf digitalisierte und automatisierte Prozesse. Hier spricht man von den „Digital Natives“ – die Geburtsjahrgänge ab 1980. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 13–14) Der Drang zum lebenslangen Lernen und zur ständigen Weiterentwicklung dieser Generation muss von den Führungskräften gefördert werden. Sich darauf zu verlassen, dass Digital Natives aufgrund ihres Aufwachsens mit dem World Wide Web, WhatsApp & Co sehr erfahren und geschickt im Umgang mit digitalen Prozessen und Software-Tools sind, ist ein Fehldenken seitens der Führungsebene. (vgl. Börner, 2020, S. 186) Die ältere Belegschaft, bezeichnet als „Digital Immigrants“, hatten in ihrer Kindheit zwar kaum Berührungspunkte und Erfahrungen mit neuen Technologien, bringt aber im Gegenzug einiges an Erfahrung in Veränderungsprozessen mit. Diese Generation wurde ab dem Erwachsenenalter laufend mit Modernisierungen und Software-Umstellungen konfrontiert und musste sich stets in ihrer Anpassungsfähigkeit beweisen. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 13–14)

Im Digital Leadership ist die Möglichkeit der Weiterbildung für MitarbeiterInnen im Bereich der Digitalisierung und im Umgang mit neuen Software-Tools eine absolute Notwendigkeit. Nur so können notwendige Qualifikationen von Mitarbeitenden aufgebaut und erhalten werden. (vgl. Börner, 2020, S. 186-187) Weiters sind Führungskräfte im Umgang mit digitalen Kommunikationsmöglichkeiten in ihrem Wissen und Fähigkeiten gefordert. Durch neue Arbeitsmodelle wie Homeoffice und das daraus resultierende Arbeiten auf Distanz fehlt der persönliche Kontakt mit der Belegschaft. Umso wichtiger ist es, eine Vertrauensbasis aufzubauen und transparent zu arbeiten. Dies gelingt mit einer offenen und regelmäßigen Kommunikation über die digitalen Medien. (vgl. Koch, Richter & Katzy, 2019, S. 34–35) Teambuilding, konkrete Zielsetzungen und eine klare Rollenverteilung sind essentielle Instrumente in der Führung virtueller Teams. (vgl. Lindner, 2020, S. 52)

Der digitale Wandel erfordert eine agile Führungsmethode. Die Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld macht es für ein Team, das aus starren Hierarchieebenen besteht, unmöglich, mit dieser Dynamik umzugehen. (vgl. Kupiek, 2020, S. 15–16) Im Hinblick auf die Digitalisierung sollten Führungskräfte mit digitalen Abläufen betraut sein, Veränderungsprozesse selbst einläuten und als Vorbild dienen. Digital Leader nutzen selbst digitale Tools und bilden keine Ausnahmen in Veränderungsprozessen. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 44) Digital Leadership bedeutet, dass MitarbeiterInnen in der Einbringung eigener Ideen unterstützt werden. Als Vorbild zu dienen und Fehlern positiv gegenüberzutreten, um die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern, sind weitere Maßnahmen, die ein Digital Leader umsetzen sollte. Eine vernetzte Belegschaft, die auf dasselbe Ziel hinarbeitet und von der Führungskraft bestärkt wird, ist die richtige Richtung in der digitalen Transformation. (vgl. Helmold, 2022, S. 216)

Für die MitarbeiterInnenführung in Steuerberatungskanzleien bedeutet das, dass die Akzeptanz und Umsetzung des technischen Fortschritts und der Automatisierung verschiedener Abläufe für Führungskräfte unumgänglich sind. Wichtig sind nicht nur die Weiterentwicklung und Modernisierung von Kanzleiabläufen, sondern auch die Entwicklung und das Mittragen der MitarbeiterInnen in diesen Prozessen. Arbeiten am digitalisierten Arbeitsplatz und das gemeinsame Umsetzen von neuen Prozessen sollten selbstverständlich sein, um einen erfolgreichen digitalen Wandel zu gestalten. (vgl. Luzius, 2021, S. 19–21)

4.3.3. Shared Leadership

Mit der geteilten Führung ist die Weitergabe von Verantwortung im Führungskontext an MitarbeiterInnen gemeint (vgl. Bruch, Berenbold & Block, 2019, S. 162). Die geteilte Führung bewirkt die gewünschte Abflachung der Hierarchien und die Aufteilung der Führungsaufgaben auf Personen verschiedenster Ebenen in der Organisation (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 48). Dadurch verschwimmen Grenzen, die aufgrund einer hierarchischen Ordnung existiert haben. Auch hier hat die Digitalisierung ihren Einfluss. Früher hatten Personen aus höheren Hierarchien Informationsvorsprünge und somit die Entscheidungshoheit, da diese vor MitarbeiterInnen der unteren Ebene über fachliche Änderungen und Neuigkeiten Bescheid wussten. Durch den leichten Zugang zu Informationen via Internet kann die Entscheidungsmacht für sog. „Big Data“ gestützte Ent-

schlüsse einfacher verlagert werden, da diese auch von operativen MitarbeiterInnen in der Organisation getroffen werden können. (vgl. Kaiser & Kozica, 2015, S. 310) Sinn der geteilten Führung ist die Aufteilung von Führungsaufgaben und Verantwortungen innerhalb eines Teams. Wenn nötig, wechselt die Führungsrolle zwischen den Mitarbeitenden, was sich positiv auf die Effektivität und Zusammenarbeit des Teams auswirkt. (vgl. Dörr et al., 2018, S. 45)

4.2. Partizipative Führung

In der partizipativen Führung werden MitarbeiterInnen in Prozesse und Vorhaben seitens der Führungskräfte miteingebunden. Vorteil daraus ist, dass die Beschäftigten Wertschätzung erfahren und ihre Kenntnisse und Erfahrungen, vor allem in Veränderungsprozessen, einbringen können, um schneller und erfolgreicher Unternehmensziele zu erreichen. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 23) Die Kehrseite ist, dass partizipative Entscheidungen oft nicht umsetzbar sind, da Führungskräfte des mittleren Managements meist in den Erwartungen derer Vorgesetzten stehen, und eine Übertragung dieser Entscheidungskompetenzen an untergeordnete MitarbeiterInnen nicht möglich ist. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 20–21)

Führungskräfte und MitarbeiterInnen haben bessere Beziehungen, wenn Ziele und Aufgaben transparent und gemeinsam vereinbart werden. Darüber hinaus verbessert sich die Qualität von Entscheidungen, wenn im Vorfeld mehr als eine Person in Vorhaben und Zielsetzungen beteiligt sind. (vgl. Blessin, 2019, S. 116) Vor allem die Führung virtueller Teams muss partizipativ erfolgen. Hier geht es nicht um die tägliche Kontrolle der Mitarbeitenden seitens der Führungskraft, sondern um konkrete Zielvereinbarungen, die danach eigenständig und diszipliniert von den Personen in den virtuellen Teams verfolgt werden. Die Führungskraft kontrolliert die Ergebnisse und führt regelmäßige Gespräche, in denen die MitarbeiterInnen ihre Vorschläge einbringen können. (vgl. Hofmann & Regnet, 2020, S. 770–771)

4.3. Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil ist ein Konzept, bei dem die Leistungssteigerung durch eine Veränderung (Transformation) der Werte und Einstellungen der Belegschaft erfolgt. Die Füh-

rungskraft setzt hier klare Visionen und gemeinsame Ziele, um die MitarbeiterInnen zu überdurchschnittlichen Leistungen zu animieren und die Teamarbeit zu fördern. Hier spricht man von intrinsischer Motivation. Im Gegenzug zur extrinsischen Motivation (vgl. Kap. 4.4) stehen die Förderung und Entwicklung der MitarbeiterInnen sowie eine attraktive Vision zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels im Vordergrund. (vgl. Helmold, 2022, S. 25) Im Zusammenhang mit der Entwicklung einer agilen Organisation ist die transformationale Führung ein effektives Führungskonzept. Das Kennenlernen der Werte und Vorstellungen der MitarbeiterInnen liegt hier im Mittelpunkt des Führungsverständnisses. Die Motivation und Förderung zur Weiterentwicklung der Belegschaft ist ein zentraler Punkt, der im agilen Kontext verankert ist. Nur so lässt sich eine Organisation in Richtung Agilität umstrukturieren. (vgl. Hatfield & Winkler, 2020, S. 756) Die Führungskraft baut durch die Förderung der MitarbeiterInnen zu eigenverantwortlichem Handeln und durch Übertragung von Entscheidungsmacht Vertrauen auf. Dieser Führungsstil sorgt für eine lernbereite Organisation, wo Veränderungen und die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln, gefördert werden. Aus Fehlern und Feedback werden Lernchancen für die Mitarbeitenden gesehen und in Verbesserungsprozesse umgewandelt. Der Sinn der Veränderungen wird von der Führungskraft klar vermittelt. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 128) Transformationale Führung kombiniert strategische Agilität, Talententwicklung und Ergebnisorientierung, um die MitarbeiterInnen zu inspirieren, Netzwerke zu bilden, sie zur Leistungssteigerung zu motivieren und die Zusammenarbeit als Team zu fördern. (vgl. von Hahn, 2018, S. 162)

4.4. Transaktionale Führung

Das Leadership-Konzept der transaktionalen Führung fokussiert das sachliche Austauschverhältnis zwischen Führenden und Mitarbeitenden. Durch eine Zielvereinbarung wird geregelt, welcher Erfolg von dem/der MitarbeiterIn erwartet wird und welchen finanziellen oder auch immateriellen Vorteil diese/r daraus gewinnt. Vordergründig in diesem Führungskonzept ist die Belohnung des/der Beschäftigten, sei es durch geldwerte oder immaterielle Vorteile. Bei Nichterreicherung der vereinbarten Ziele wird diese/r mit dem Entfall der vereinbarten Leistung bestraft. Positiv an der transaktionalen Führung ist, dass ein klar definiertes Ziel vorgegeben wird. Unter Einhaltung bestimmter Regeln haben die Beschäftigten mehr Handlungssicherheit. Ein Nachteil aus diesem

Führungskonzept besteht darin, dass sich MitarbeiterInnen auf Dauer nicht von geldwerten Vorteilen motivieren lassen. Diese Art der MitarbeiterInnenmotivation wird auch als „extrinsisch“ bezeichnet. Das System der Belohnung oder Bestrafung wird für die Beschäftigten zur Gewohnheit und kann sich negativ auf die Motivation auswirken. (vgl. Helmold, 2022, S. 24–25)

4.5. Dyadische Führung

In diesem Konzept sind die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten vordergründig. Dieses Führungskonzept ist geprägt von offenem Feedback, verlässlicher Zusammenarbeit und aktiver Motivation sowie Unterstützung der Führenden. Transparenz und klare Rollenverteilung steigern die MitarbeiterInnenzufriedenheit und der daraus resultierende Vertrauensaufbau ist im Hinblick der Führung virtueller Teams äußerst wertvoll. (vgl. Dörr et al., 2018, S. 45) Sinn einer dyadischen Führungsbeziehung ist es, dass durch regelmäßige und intensive Kommunikation ein hoher Grad an gegenseitiger Beeinflussung stattfindet. Dadurch werden auch herausfordernde Aufgaben von den Beschäftigten besser und erfolgreich erledigt. Diese intensive Vertrauensarbeit fördert positive Leistungen und Ergebnisse. Die Führungsforschung sieht in der dyadischen Führung nur den Beziehungsaufbau zwischen einem/einer einzelnen MitarbeiterIn und dem/der Führenden. Die praktische Anwendung dieses Konzepts für die Führung eines gesamten Teams gestaltet sich schwierig. (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 129–130)

4.6. Situative Führung

In der Führungsforschung wird immer wieder kritisiert, dass es keinen optimalen Führungsstil oder -Ansatz für die optimale MitarbeiterInnenführung gibt. Ideales Führungsverhalten muss situationsbezogen erfolgen, um Ziele zu erreichen. Führungsforschende der 1960er und 1970er Jahre konzentrierten sich darauf, worauf es in der Führung letztendlich ankommt. Die Kombination von der Situation mit der Person ist sehr wichtig. (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 34–35) Die Führungskraft sollte situationsbezogen und je nach der individuellen Persönlichkeitsstruktur und Aufgabe der betroffenen MitarbeiterInnen reagieren und handeln. Dies ist nur möglich, wenn der/die Führende die Werte und Erwartungshaltungen der Beschäftigten kennt. (vgl.

Nowoczin, 2015, S. 374) Die situative Führung hat ihre Ursprünge in der Situationstheorie von Fred Edward Fiedler. In seiner Theorie aus dem Jahr 1967 ist das Führungsverhalten eng mit dem Charakter der Führungskraft verbunden und abhängig davon, ob diese/r eher aufgaben- oder personenorientiert handelt. Fiedlers Meinung ist, dass sich Führende in der MitarbeiterInnenführung nicht situationsbezogen orientieren können, da dies nicht erlernbar ist. (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 35–37)

Die Gegenstimme dazu kam vom normativen Ansatz von Vroom und Yetton im Jahr 1973. Diese plädieren auf rationale Handlungsweisen der Vorgesetzten und meinen, dass Entscheidungen situationsbedingt und in unterschiedlichen Weisen zu treffen sind – sei es autoritär, unter Einbezug einzelner MitarbeiterInnen oder des gesamten Teams. Führungskräfte müssen sich intensiv mit ihrem eigenen Verhalten auseinandersetzen, um situativ führen zu können. (vgl. Vroom & Yetton, 1981, S. 3–9)

Im Bereich der Steuerberatung ist die richtige MitarbeiterInnenführung ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Kanzleientwicklung. Hier sollte die Anwendung von neuen Führungsstilkonzepten Einzug halten. (vgl. Lami, 2011, S. 227) In der Vielzahl der dargelegten Führungsstilkonzepte lässt sich nicht eindeutig erkennen, welches sich am besten bewährt. Vor allem für die Führung von Mehr-Generationenbelegschaften gibt es kein explizites Konzept. Situationsbezogenes Führungsverhalten wird in Zukunft eine Notwendigkeit darstellen.

5. FÜHRUNGSKRÄFTE IN SPANNUNGSFELDERN

Das VUCA-Umfeld erfordert agile Prozesse, die sich in historisch entstandenen Organisationen etablieren müssen (vgl. Csar, 2020, S. 392). Durch Änderungen im Führungsstil und organisationale Umstrukturierungen befinden sich Führungskräfte oft in zwiespältigen Situationen (vgl. Blesin & Wick, 2021, S. 416).

Folgende Tabelle zeigt Spannungsfelder, die für Führungskräfte in Veränderungsprozessen entstehen:






SPANNUNGSFELDER		
Schnelligkeit		Zeit für Entwicklung
Teamwork		Individuelle Interessen
Komplexität		Vereinfachung
Regeln		Spielräume
Agilität		Stabilität

Tabelle 5: Spannungsfelder in Veränderungsprozessen. Quelle: Eigene Darstellung

Das Einführen von agilen Führungsansätzen und Organisationen passiert meist zu schnell oder gänzlich falsch. Ohne dem richtigen Mindset der Führungskräfte und MitarbeiterInnen funktioniert ein Veränderungsprozess nicht. Agile Organisationen erfordern Eigenverantwortung und Selbstmanagement der Belegschaft. Sind diese nicht darauf vorbereitet oder geschult, kann dies zur völligen Überforderung führen und die Organisationsveränderung wird schwerfällig. Rasche Veränderungsprozesse, die von den Führungskräften ohne vorherige Kommunikation mit den MitarbeiterInnen implementiert werden, schaffen strukturelle Spannungsfelder. Die MitarbeiterInnen sind schlecht auf die Umstrukturierung vorbereitet und nicht mit dem richtigen Mindset ausgestattet. (vgl. Csar, 2020, S. 391–392) Veränderungsprozesse zu implementieren, benötigt einige Zeit. Werden diese zeitlichen Ressourcen den MitarbeiterInnen nicht eingeräumt, können Veränderungsprojekte scheitern oder wiederum viel mehr Zeit in Anspruch nehmen als geplant. (vgl. Sackmann, Eichel & Schmidt, 2019, S. 193)

Durch die Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Generationen prallen andersartige Erwartungen und Ansichten aneinander. Abweichende Arbeitsweisen einzelner Mitglieder in Mehr-Generationen-Belegschaften führen zu Konflikten im Team und fordern Führungskräfte in ihrer Organisation und Strategie. (vgl. Lohmann, 2018, S. 42–43) Nicht nur das Alter oder andere Werte führen zu Konflikten; das fehlende gegenseitige Verständnis für andere Denk- und Verhaltensweisen ist hier das größte Spannungsfeld. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 305) Die Zusammenführung einer wachsenden diversifizierten Belegschaft, um alle MitarbeiterInnen einzubeziehen, deren individuelle Erwartungen zu kennen und ein Team zu bilden ohne jemanden zu vernachlässigen, ist ein fordernder Balanceakt für Führungskräfte (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 66–67).

Neue Technologien schaffen durch automatisierte Prozessabläufe eine Vereinfachung bestimmter Tätigkeiten (vgl. Kusterski, 2019, S. 12). Andererseits steigt durch die Digitalisierung die Komplexität in Prozessen. Sich ständig ändernde KundInnenansprüche und individuelle Erwartungen von MitarbeiterInnen bringen Führungskräfte oft in unsichere Situationen. (vgl. Csar, 2020, S. 391–392) Durch die ständige Erreichbarkeit über digitale und soziale Medien, den erhöhten, schnelleren Informationsaustausch und wiederkehrende Unterbrechungen im Arbeitsfluss wird das Arbeitspensum verdichtet und es treten für Beschäftigte und Führungskräfte zunehmend belastende Faktoren auf (vgl. Steffes et al., 2017, S. 463–465).

Im New Leadership werden unternehmerisches Handeln der MitarbeiterInnen und Empowerment (vgl. Kap. 7.2) gefordert. Das steht im Widerspruch zu bestehenden bürokratischen Organisationsstrukturen und Hierarchien. Führungskräfte bewegen sich hier im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen, die Macht loszulassen und moderne Führung in bestehenden, geregelten Prozessen zu implementieren. (vgl. Bruch et al., 2019, S. 160) Agile Arbeitsformen erfordern Spielräume für die MitarbeiterInnen, in denen sie kreativ und innovativ sein können. Andererseits bedarf es aber einen Rahmen mit deutlichen Grenzen und Regeln, woran sich die Beschäftigten orientieren können. Führungskräfte befürchten oft ein Chaos durch selbstbestimmtes Arbeiten. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 10–11)

Agilität wurde zum Erfolgsfaktor der Veränderungen erklärt. Der Wunsch nach Freiheit in den Arbeitsweisen der Mitarbeitenden steht hier jedoch im Widerspruch zum Gegenpol der stabilen Organisation, die Sicherheit gewährt und von vielen Beschäftigten gewünscht wird. (vgl. Claßen,

2019, S. 50) Die Form und Struktur einer Organisation sind stark an der Ausrichtung des Führungsstils angelehnt. Eine Änderung in der Führungskultur bringt die Veränderung der Organisationsstruktur mit sich. Hier entstehen Spannungsfelder, da Lösungsansätze zur Umstrukturierung weitere komplexe Prozesse darstellen. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 37) Für Führungskräfte ist es schwierig, neue agile Führungsstile in bestehenden, starren Strukturen zu implementieren. (vgl. Bruch et al., 2019, S. 160) Einerseits werden stabile Organisation gefordert, in denen eingeführte Strukturen anhaltend implementiert werden. Andererseits werden hohe Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft (Agilität) von Mitgliedern und Organisationen erwartet. (vgl. Lippmann, 2013, S. 45–46) Agile Netzwerke und hierarchische Organisationen sind zwei Spannungspole, in denen sich Führungskräfte bewegen (vgl. Gergs & Lakeit, 2020, S. 73–74).

Eine bedeutende Aufgabe der Führungskräfte ist es, eine Strategie zur Lösung dieser Spannungen zu entwickeln (vgl. Ronzal, 2010, S. 73–74) Keine Organisation ist dauerhaft so gut entwickelt, dass diese ausbleiben. Wichtig für Führungskräfte ist es, diese Spannungsfelder zu akzeptieren und als Impuls für eine Weiterentwicklung wahrzunehmen. (vgl. Goyk & Grote, 2018, S. 90)

Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien haben oft zu wenig Zeit, sich der Notwendigkeiten in der MitarbeiterInnenführung anzunehmen. Diese Kernaufgabe zu vernachlässigen, kann negative Auswirkungen auf die Entwicklung der Kanzlei haben. (vgl. Lami, 2011, S. 227–232) KanzleihinhaberInnen oder Personen der Führungsebene werden mit Spannungsfeldern in Veränderungsprozessen konfrontiert und müssen passende Lösungen finden, um diese zu bewältigen.

6. VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IN ORGANISATIONEN

Veränderungsprozesse betreffen die Organisation, die beteiligten Personen, die Struktur und Kultur eines Unternehmens gleichermaßen. Der erfolgreiche Umgang mit diesen Veränderungen ist von wesentlichen Erfolgsfaktoren abhängig. Einer davon ist das Veränderungsmanagement. (vgl. Helmold, 2022, S. 176)

Um Veränderungsprozessen positiv entgegenzutreten, bedarf es bestimmter Methoden und Techniken des Veränderungsmanagements. Durch den Einsatz gewisser Techniken lässt sich die schwere Aufgabe, alle Personen in diesen Prozessen mitzubewegen, erleichtern. Änderungen in der Organisation mit allen beteiligten Personen, in der Unternehmensstruktur und -kultur stehen hier im Mittelpunkt. Ziel ist es, als Unternehmen innovativ zu sein, sich mit dem Wandel der Zeit mitzubewegen, um dadurch langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern (vgl. Helmold, 2022, S. 175–176). Das Umdenken der Führungskraft und die Entwicklung des Führungsverständnisses in eine neue Richtung ist eine fordernde Aufgabe. Der Großteil der Personen der Führungsebene ist unter strengen Hierarchien und ständiger Kontrolle ins Berufsleben eingetreten. Klare Arbeitsvorgaben waren hier Standard. In einer Richtungsänderung auf agile Strukturen vermischen sich meist die bisherigen hierarchischen Strukturen mit neuen Organisationsformen. Dies erhöht die Komplexität des Veränderungsmanagements. (vgl. Diertl-Deskovic, 2018, S. 203) Das Mitbewegen im Wandel durch die notwendigen Änderungen in der MitarbeiterInnenführung bzw. in der Organisation und zugleich die Balance in diesen Prozessen zu halten, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft im Veränderungsmanagement. Zum erfolgreichen Bewältigen von auftretenden Spannungsfeldern (vgl. Kap. 5) gibt es keine eindeutig definierte Strategie, an der man sich als Führungsperson orientieren kann. Die Herangehensweise muss also intuitiv und situationsbezogen erfolgen. (vgl. Rump & Eilers, 2017, S. 61)

6.1. Vom Leadership zum Management

Die Führung in Veränderungsprozessen beinhaltet auch Managementaufgaben. Ein/e ManagerIn lenkt die MitarbeiterInnen, schreitet in Veränderungen als LeiterIn voran und bietet Orientie-

rung, Konfliktlösungen und die Aufrechterhaltung der MitarbeiterInnenbindung sind weitere Tätigkeiten der Führungsebene. Die bisherige Aufgabendelegation und Anweisungen als Führungsaufgabe stehen im Widerspruch zu einem agilen Umfeld. Selbstorganisation und eigenverantwortliche Beschaffung von Informationen zur Aufgabenlösung sind grundlegende Haltungen der jüngeren Generation. Hier nimmt die Digitalisierung wieder großen Einfluss. Durch digitale Datenbanken ist es möglich, dass MitarbeiterInnen online nachblättern und das Fachwissen des/der Vorgesetzten nicht mehr bevorzugt und als ersten Weg zur Lösungsfindung beanspruchen. (vgl. Hübler, 2018, S. 95)

Kotter (vgl. 2018, S. 22–25) meint, dass Management in Veränderungsprozessen nie vor Leadership gestellt werden sollte. Nur durch gezielte Führung können Menschen zu bestimmten Handlungen animiert und notwendige Verhaltensänderungen herbeigeführt werden. Transformationsprozesse, die unter streng autoritärem Führungsverhalten eingeläutet werden, setzen die Beschäftigten meist unter großen Druck. Veränderungsprogramme werden festgesetzt und bei Fehlern werden einzelne Personen zur Verantwortung gezogen. Dies führt zur Demotivation und wird einen erfolgreichen Wandel blockieren. Gezielte Führung ist laut Kotter (vgl. 2018, S. 22-25) die Motivation der MitarbeiterInnen und die Förderung derer Kreativität und Hingabe für die Veränderung. Reines Management ohne gezielte Führung kann den Wandel einer Organisationskultur nicht erreichen.

Als Leitfaden für Verhaltensweisen und MitarbeiterInnenführung im Veränderungsmanagement gibt es zahlreiche Modelle, die in der Literatur auffindbar sind (vgl. Baumöl, S. 177). In den weiterführenden Unterkapiteln werden die Modelle nach Lewin und Kotter beschrieben.

6.2. Veränderungsmanagement nach Lewin

Bereits in den 1950er Jahren wurden verschiedene Modelle für ein gelungenes Veränderungsmanagement in Organisationen entwickelt. Kurt Lewin hat mit seinem 3-Phasen-Modell die Abhängigkeit des richtigen Führungsverhaltens für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen veranschaulicht. Die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen und die Vermittlung der

Notwendigkeit von anstehenden Veränderungen sind hier vordergründig. Die Beschäftigten müssen in Veränderungsprozesse eingebunden werden und auch Verantwortung übernehmen. (vgl. Kraus, 2020, S. 701–702)

Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin wird in Abbildung 2 grafisch dargestellt:

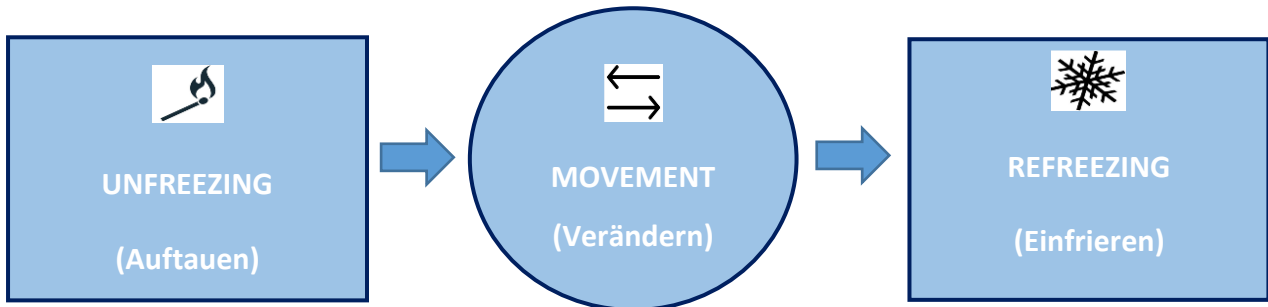


Abbildung 2: Change-Modell nach Kurt Lewin. Quelle: In Anlehnung an Lewin, 1958, S. 210–211

Da Stabilität und Beständigkeit als grundlegende Eigenschaften von Organisationen die Möglichkeiten zur Veränderung erschweren, hat Lewin die erste Phase in seinem Modell als Auftauphase (Unfreezing) bezeichnet. Hier wird die Bereitschaft zum Wandel herbeigeführt. Alle beteiligten Personen in einer Organisation sollen in Veränderungsbereitschaft gestellt werden. Zur erfolgreichen Bewältigung muss in der zweiten Phase die eigentliche Veränderung stattfinden (Movement), wo alte Handlungsweisen durch neue ersetzt werden. In der dritten Phase wird der veränderte Zustand wieder eingefroren (Refreezing). Letzteres soll den stabilen Zustand und das Gleichgewicht einer Organisation, unter den geänderten Rahmenbedingungen und mit neuen Verhaltensweisen, wiederherstellen. (vgl. Grannemann & Seele, 2016, S. 10–11) Die letzte Phase der Stabilisierung ist wichtig, damit die geänderten Prozesse und die Neuerungen nachhaltig weitergeführt werden und von dauerhaftem Nutzen für die Organisation sind. (vgl. Kraus, 2020, S. 701)

6.3. Veränderungsmanagement nach Kotter

John P. Kotter hat im Jahr 1996 ein 8-Stufen-Modell zum erfolgreichen organisationalen Wandel veröffentlicht (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 433). Notwendige Veränderungen können durch dysfunktionale Bürokratie, nach innen gerichtete Unternehmenskultur, geringes Vertrauen und mangelnde Führung behindert werden. Mit Bedachtnahme darauf, dass Fehler in diesen Prozessen passieren, empfiehlt Kotter, sich an sein 8-stufiges-Modell zu halten, um einen erfolgreichen

organisationalen Wandel zu bewältigen. Die einzelnen Schritte sind: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, Führungskoalitionen bilden, Visionen und Strategien entwickeln, Visionen für Veränderungen kommunizieren und MitarbeiterInnen auf einer breiten Basis die Verantwortung übertragen, um so schnelle Erfolge erzielen. Diese Veränderungen sollen letztendlich in der Kultur des Unternehmens verankert werden, um weitere neue Veränderungen zu bewältigen. (vgl. Kotter, 2018, S. 18) Trotz der Forderung nach Empowerment (vgl. 7.2) und MitarbeiterInnenbeteiligung in der Theorie nach Kotter, nimmt dieses Modell eine Top-Down-Perspektive ein. Das bedeutet, dass hier Führungskräfte absoluten Weitblick und überragendes Wissen haben müssen und nur sie diese Veränderungen wahrnehmen und steuern. Die Veränderungsimpulse von Beschäftigten der unteren Hierarchieebenen und die Einbringung von Ideen seitens der Belegschaft lassen sich in diesem Modell nur schwer umsetzen. Weiters wird unterstellt, dass ein Wandel linear erfolgt und planbar ist. Da Organisationen im Wandel der neuen Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ständig mit Veränderungen konfrontiert sind, ist dieses Modell nicht mehr zeitgemäß. (vgl. Kraus, 2020, S. 703)

Kotter (vgl. 2015, S. 15–17) hat sein ursprüngliches Modell erweitert und an die Ansprüche eines agilen Umfelds angepasst. Seiner Meinung nach können sich hierarchische Strukturen in der beschleunigten Welt zwar optimieren, stoßen aber an Grenzen. Das bedeutet nicht, dass keine Hierarchien mehr existieren dürfen. Es soll ein duales Betriebssystem entstehen.

In Abbildung 3 werden die beiden Komponenten des dualen Betriebssystems grafisch dargestellt:

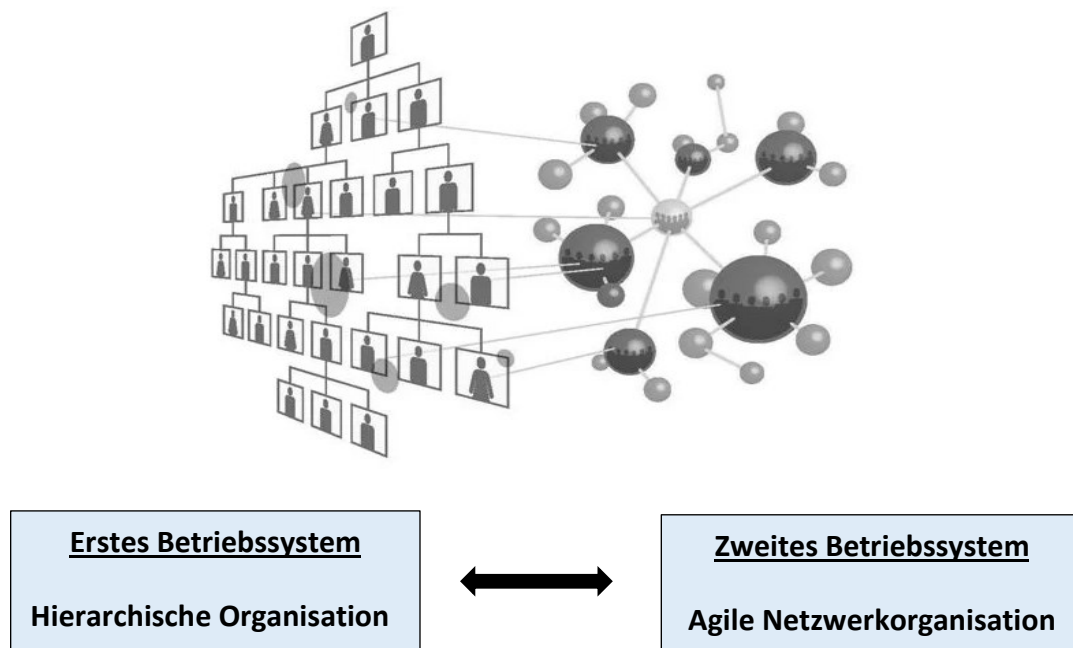


Abbildung 3: Duales Betriebssystem nach John P. Kotter. Quelle: In Anlehnung an Kotter, 2015, S. 16

Die klassische, managementgesteuerte Organisation mit Hierarchien ist geprägt durch Effizienz und Zuverlässigkeit und verfolgt kurzfristige Ziele. Veränderungen sind geplant und die Aufgaben der Organisation sind geordnet. Die zweite, agile Netzwerkorganisation reagiert flexibel, schnell und anpassungsfähig auf Veränderungen und ist innovativ und strategisch ausgerichtet. (vgl. Kotter, 2015, S. 26–30) Durch dieses Zusammenspiel wird die Weiterentwicklung der gesamten Organisation vorangetrieben, um schnelle Veränderungen zu ermöglichen und den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich zu bewältigen. Kotter nennt die wesentlichen Erfolgsfaktoren seines Modells: die acht Beschleuniger.

6.4. Die acht Beschleuniger

Das Modell des dualen Betriebssystems ist stark an Kotters ursprüngliches 8-Phasen-Modell des Veränderungsmanagements angelehnt. Hier handelt es sich jedoch nicht um acht Phasen, sondern um die acht Beschleuniger in Veränderungsprozessen. Folgende acht Beschleuniger werden in Kotters Modell zur Veränderung zum „dualen Betriebssystem“ vorgeschlagen: (vgl. Konieczny, 2019)

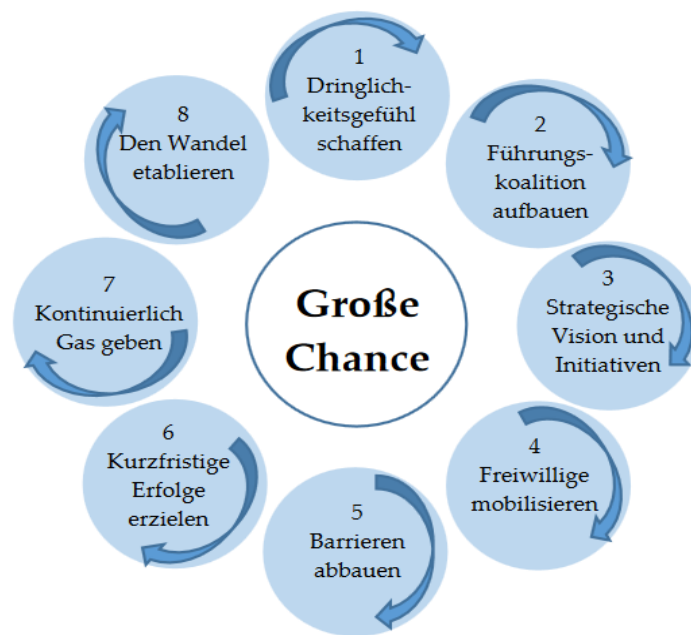


Abbildung 4: Die acht Beschleuniger. Quelle: Kotter, 2015, S. 22

1. **Dringlichkeitsgefühl schaffen:** Die Führungskraft muss die MitarbeiterInnen von der Wichtigkeit und Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen. Kotter empfiehlt hier, der Belegschaft die Möglichkeiten und auch die Risiken im Unternehmensumfeld aufzuzeigen, um das Verständnis bei den MitarbeiterInnen zu fördern. (vgl. Helmold, 2022, S. 182)
2. **Führungscoalition aufbauen:** Hier wird mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen eine Führungscoalition aufgebaut. Diese sind wesentliche Treiber für die Veränderungen und besitzen die notwendigen Fähigkeiten und Intelligenz, um neue Prozesse umzusetzen. Die Personen in der Führungscoalition motivieren KollegInnen zu Veränderungen und zur Teamarbeit. Das Ziel ist, dass Hierarchie- und Netzwerkseite strategisch zusammenwirken und Effizienz bewahren, aber trotzdem Kapazitäten zur Schnelligkeit entwickeln. (vgl. Kotter, 2014, S. 23)
3. **Strategische Vision und Initiativen:** Um einen Veränderungsprozess in die richtige Richtung zu lenken, braucht es eine klare Vision, das Big Picture. Das soll den MitarbeiterInnen eine Identifikation mit dem Unternehmen ermöglichen und sie motivieren, sich gemeinsam und zielgerichtet mit dem Zukunftsbild des Unternehmens auseinanderzusetzen. (vgl. Richter, 2019, S. 145)

4. **Freiwillige mobilisieren:** Die Führungskoalition oder freiwillige MitarbeiterInnen müssen die Vision und die Veränderungsstrategien in der Organisation vermitteln, um möglichst viele KollegInnen von der Umsetzung der Änderungen zu überzeugen. Ziel ist es, dass viele Personen innerhalb der Organisation an der Veränderung teilhaben wollen.
5. **Barrieren abbauen:** Es ist wichtig, Barrieren im Blick zu haben, die den Beschleunigungsmaßnahmen im Weg stehen. Die MitarbeiterInnen des agilen Netzwerks entwickeln neue Strategien und arbeiten an neuen Prozessen. In Abstimmung mit der hierarchischen Organisation werden Barrieren für den Wandel ausgebremst und strategisch wichtige Aktivitäten vorangetrieben. (vgl. Kotter, 2014, S. 24)
6. **Kurzfristige Erfolge erzielen:** Um die Motivation aller Beteiligten in Veränderungsprozessen anzutreiben, ist es notwendig, schnelle und kurzfristige Erfolge zu erzielen. So können auch KritikerInnen vom Veränderungsprozess im Positiven überzeugt werden. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 148)
7. **Kontinuierlich Gas geben:** Nach den ersten Erfolgen macht sich oft Selbstgefälligkeit in der Belegschaft breit und die Tendenz zum Nachlassen ist vorhanden. Hier ist es wichtig, alle Initiativen, die zur Veränderung beitragen, kontinuierlich weiterzuverfolgen, bis das Ziel erreicht ist. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 105)
8. **Den Wandel etablieren:** Der Veränderungsprozess muss nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. Um weitere neue Veränderungen zu ermöglichen, ist dies einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement. Anfänglicher Enthusiasmus und Optimismus aller Beteiligten verflüchtigen sich oft nach ersten Erfolgen. Um dem entgegenzusteuern, muss die Konzentration weiterhin auf den Veränderungsprozess gerichtet werden, da dieser zwar erfolgreich umgesetzt wurde, aber in Wirklichkeit erst begonnen hat. Die Weiterführung bringt den tatsächlichen Erfolg. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 149)

Die traditionellen Modelle nach Kotter und Lewin zum erfolgreichen Veränderungsmanagement unterstellen, dass sich Phasen des Wandels und der Stabilität in Organisationen abwechseln. Neue Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass der ständige Wandel innerhalb einer Organisation und im Umfeld mittlerweile Normalzustand ist. Ein erfolgreicher Organisationswandel wird nicht mehr als die einzige Spezialaufgabe der Führung gesehen. (vgl. Kraus, 2020, S. 702)

Dass die Veränderungen und ein agiles Umfeld mittlerweile Standard sind, und die Herausforderungen als Chance zur positiven Weiterentwicklung erkannt werden sollen, ist die Basis für das Modell des „Dualen Betriebssystems“ von Kotter. Sinn dahinter ist es, agile Arbeitsweisen und agile Führung in einem bestimmten Rahmen zuzulassen. Der Rahmen wird durch die strukturierte Organisation festgelegt und beobachtet, und im zweiten Netzwerk werden Prozesse verbessert, erneuert und effizient erweitert, um sich an den ständigen Wandel anzupassen. John P. Kotter meint, dass einseitige Organisationssysteme nicht zukunftsfähig sind und die Entwicklungen der Arbeitswelt die UnternehmerInnen zwingen, eine neue Form der Organisation zu implementieren. UnternehmerInnen, denen die Anpassung nicht gelingt, werden Schwierigkeiten haben, zu überleben. (vgl. Kotter, 2015, S. 15–18, 30)

Die Modelle von Kotter und Lewin geben Orientierung für Veränderungsprozesse und zeigen, wann welche Aktivitäten für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement zu setzen sind. Die Modelle nach Kotter sind detaillierter und dem Schema von Lewin vorzuziehen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass ein erfolgreicher Wandel von der Änderung tief verwurzelter Verhaltensweisen der Belegschaft abhängig ist. Lt. Kotter sind die Verdeutlichung der Beweggründe für Veränderungen und die Gewinnung der emotionalen Begeisterung der Belegschaft für den Wandel die mitunter wichtigsten Antreiber und Erfolgsfaktoren. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S.105-106)

Die Bedeutung dahinter für den Bereich der Steuerberatungskanzleien ist, dass Führungskräfte gefordert sind, die Veränderung einer Organisationsstruktur parallel zum laufenden „Vollbetrieb“ zu bewältigen und zu organisieren. Die Reorganisation einer Kanzleistruktur bedarf einer genauen Planung und Umsetzung. Das Personal muss in die Umstrukturierung miteinbezogen werden und ist die wichtigste Ressource in diesen Prozessen. (vgl. Kusterski, 2019, S. 12–15)

7. ERFOLGSFAKTOREN IM ORGANISATIONALEN WANDEL

In diesem Kapitel werden die wesentlichsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen einer Organisationsstruktur dargelegt. Der Fokus liegt auf Führungsinstrumenten, die zum Erfolg von organisationalen Änderungen beitragen.

7.1. Erfolg durch Führung

Das richtige Führungsverhalten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Klare Kommunikation, gemeinsame Lösungsfindung und gute Erreichbarkeit der leitenden Personen sind bedeutende Erfolgsfaktoren. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 77) Führung im VUCA-Umfeld bedeutet nicht, auf der höchsten Ebene in der Organisation zu stehen, sondern die Organisation dahinter aktiv zu verändern (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 14). Sich als Führungskraft selbst treu zu bleiben, ist eine weitere wichtige Aufgabe. Authentisch zu sein, bedeutet die eigene Einstellung zu vertreten, in Einklang mit den eigenen inneren Werten zu führen und das auch den MitarbeiterInnen transparent zu vermitteln. Reflektiert man diese Selbstsicherheit nicht an die Belegschaft, kann dies zur Demotivation führen. Die Selbstreflexion einer Führungskraft ist sehr wichtig. Sich mit sich selbst zu beschäftigen und zu erkennen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, und ob eine Neigung zur MitarbeiterInnenführung gegeben ist oder nicht, ist essentiell. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 42–43)

7.2. Empowerment

Unter Empowerment ist die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an MitarbeiterInnen zu verstehen. Dies ist ein Grundgedanke in modernen Führungskonzepten. Damit sich MitarbeiterInnen im Unternehmen einbringen können, ist das Einräumen von Mitspracherecht und Verantwortung essentiell. Der Belegschaft wird dadurch die Möglichkeit gegeben, ihre Tätigkeit eigenständig zu verrichten und durch Befugnis selbst Entscheidungen zu treffen, ohne auf obere Hierarchiestufen zurückzugreifen zu müssen. Diese Vorgehensweise stärkt das gegenseitige Vertrauen und auch das Verantwortungsbewusstsein der jeweiligen Mitarbeitenden. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 7) Ein Loslassen der Führungskräfte ist notwendig, um Teams durch aktives

Empowerment in der Selbstführung zu stärken und zu fördern. Es bedeutet jedoch nicht, eine klassische Führungsform durch Laissez-faire (vgl. Kap. 4.2) zu ersetzen. Eine starke Führung, die Orientierung gibt, ist notwendig, um gemeinsame Ziele aufzuzeigen und zu entwickeln und so die Autonomie der einzelnen MitarbeiterInnen zu stärken. Die geteilte Führung ist hier wieder im Vordergrund. Führungskräfte müssen eine inspirierende Rolle einnehmen und Mitarbeitende, unabhängig von strukturellen Hierarchien, zu neuen Führungskräften machen. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 164–165)

7.3. Kommunikation

Vor allem in Veränderungsprozessen ist eine offene Kommunikation wichtig. Jedem/Jeder Beteiligten muss mitgeteilt werden, welches Ziel die Veränderung hat. Diese Vision muss auf allen ersichtlichen Kanälen innerhalb einer Organisation verständlich vermittelt werden, sei es auf digitalen oder zwischenmenschlichen Wegen. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 147) Intensive Kommunikation zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Entwicklung einer Unternehmenskultur und zur Implementierung einer offenen Fehler- und Feedbackkultur (vgl. Kap 7.6.2). Aktiv zuzuhören, klar und transparent zu definieren, was gewünscht wird und Empathie für die Mitarbeitenden sind unerlässliche Faktoren und Teil von emotionaler Intelligenz, die Führungskräfte besitzen müssen. (vgl. Helmold, 2022, S. 63) Erfolgreiche Kommunikation erfolgt über regelmäßige Teambesprechungen und persönliche Vieraugengespräche. Video- und Telefonkonferenzen sind alternative Möglichkeiten, vor allem in der Führung virtueller Teams. Gesprächsbereitschaft und laufende Kommunikation gelten als wertschätzend und beugen Konflikte und Missverständnisse in der Belegschaft vor und beseitigen diese. (vgl. Regnet, 2020, S. 274, 278)

Einzelgespräche mit MitarbeiterInnen sind zu bevorzugen. Den Beschäftigten muss die Möglichkeit gegeben werden, ihre Meinung zu äußern. Da diese oft mehr Einblick in das operative Tagesgeschäft haben und Probleme in der Organisationsstruktur früher erkennen, ist es für die Führungskraft wichtig, deren Feedback einzuholen. Der intensive Zeiteinsatz in MitarbeiterInnengespräche ist sinnvoll, um Erkenntnisse daraus zu nutzen und notwendige Veränderungen in die Entwicklung des Unternehmens zu implementieren. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 48–49)

7.4. Zielsetzung

Um MitarbeiterInnen zu ihrem Tun zu motivieren, bedarf es eines klar definierten Ziels. Der/Die Führende hat dafür zu sorgen, dass Ziele vorhanden sind, welche die MitarbeiterInnen verfolgen und erreichen wollen. Ziele von Organisationen lassen sich in strategische oder operative einteilen und unterscheiden sich auch zeitlich in lang-, mittel- oder kurzfristige. Malik (vgl. 2006, S. 176, 178–179) schlägt vor, in einer Organisation das Führen mit Zielen auf ein persönliches Jahresziel festzulegen, um die generelle Richtung für die Beschäftigten klar zu verdeutlichen.

Wesentlich ist hier, dass der/die Führende das Unternehmensziel klar definiert und den Mitarbeitenden kommuniziert. Nur wenn diese die Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erkennen, werden sie eine loyale Haltung gegenüber dem Unternehmen und der Führungskraft zeigen und eine hohe Arbeitsmotivation aufweisen. (vgl. Helmold, 2022, S. 7)

7.5. Delegation

Wie bereits im Führungsansatz des Shared Leadership beschrieben (vgl. Kap. 4.3.3), müssen Führungskräfte Aufgaben delegieren. Diese Fähigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in agilen Arbeitsweisen und Veränderungsprozessen. Eine Führungskraft muss von der klassischen Kontrolltätigkeit absehen. Werden die Stärken der MitarbeiterInnen und des Teams hervorgehoben, vor allem wenn diese in bestimmten Bereichen fachlich besser qualifiziert sind als die Führungskraft selbst, wird Delegation zur Routine. Die Schwächen der MitarbeiterInnen werden besser erkannt und können durch die Unterstützung der Führungskraft ausgeglichen und verbessert werden. (vgl. Grote & Goyk, 2018, S. 31)

7.6. Unternehmenskultur

Eine positive Unternehmenskultur ist ein unverzichtbares Führungsinstrument und der Leitfaden für alle MitarbeiterInnen in einem Unternehmen (vgl. Luzius, 2021, S. 91). Um organisationale Änderungen erfolgreich zu gestalten und agile Strukturen im Unternehmen zu schaffen, spielt nicht nur die Art der Führung, sondern auch die Entwicklung der Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Hier sind die Werte und Einstellungen der Führenden verankert. Identifizieren sich

auch die MitarbeiterInnen mit der vorgelebten Kultur, gelingt eine Transformation leichter. Das Bewusstsein der Belegschaft für ihre Arbeitsweise wird so geschärft und die Motivation gesteigert. (vgl. Schiefer & Nitsche, 2019, S. 4–6)

Kotter (vgl. 2018, S.12) sieht es als einen der häufigsten Fehler von UnternehmerInnen, dass Veränderungen und Verhaltensweisen nicht fest in der Unternehmenskultur verankert sind. Um eine Leistungsverbesserung der Beschäftigten zu erzielen, ist es notwendig, soziale Werte und Normen als Führungskraft vorzuleben und in der Kultur zu integrieren, um den MitarbeiterInnen die Wichtigkeit bestimmter Verhaltensweisen vorzuleben. Zahlen- und leistungsorientiertes Denken und Handeln der Führungskräfte ist nicht der erfolgsversprechende Weg zum Ziel. Rücksicht auf soziale Werte und kulturelle Belangen dürfen nicht vernachlässigt werden, um ein Unternehmen erfolgsorientiert auszurichten. Kotter (vgl. 2018, S. 12, 13, 145) ist der Meinung, dass das Ignorieren der Unternehmenskultur ein signifikanter Fehler ist und die Wandlung einer Organisation ohne Anpassung der Kultur scheitern wird. Eine Unternehmenskultur muss anpassungsfähig sein, um den Unternehmenserfolg im Wettbewerb wesentlich zu erhöhen. Eine positive Unternehmenskultur entsteht durch eine starke Führung und ein Management, das unbürokratische Abläufe einführt und Spitzenleistungen der Beschäftigten angemessen honoriert. Die Belegschaft muss zum Teamwork animiert werden und Hierarchien werden flach gehalten.

Hier ist zu erkennen, in welchem unmittelbaren Zusammenhang eine Organisationsstruktur mit der Unternehmenskultur steht (vgl. Kap. 3.3, Tab. 2).

Folgende Werte sollten in der Unternehmenskultur verankert sein:

7.6.1. Toleranz

In der Unternehmenskultur sollen Toleranz und Innovationsfreude verankert sein, um auch die Belegschaft zu motivieren und ein erwünschtes unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Regnet, 2020, S. 55). Mit Toleranz ist außerdem die Einbindung der Thematik der Work-Life-Balance in die Unternehmenskultur gemeint. Führungskräfte müssen sich mit den Werten der MitarbeiterInnen auseinandersetzen und auf deren private Interessen eingehen. Entsprechende Arbeitszeitmodelle und eine optimale Arbeitsauslastung ermöglichen den Beschäf-

tigten eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Eine Unternehmenskultur mit einer positiven Einstellung zur Work-Life-Balance hilft den MitarbeiterInnen, die ihnen angebotenen Work-Life-Initiativen tatsächlich zu nutzen und die Furcht vor Karrierenachteilen oder anderen Negativen zu verhindern. Die Verantwortung über die Grenzen zwischen Arbeit und weiteren Lebensbereichen liegt nicht allein an den Vorgesetzten. Selbstmanagement und Selbstführung der MitarbeiterInnen sind wichtige Komponenten, um den Work-Life-Konflikt zu verringern. Durch aktives Erwartungsmanagement können sich Führungskräfte und Beschäftigte in ihren Vorstellungen schulen. Wichtig für Führungskräfte ist es, die zeitliche Verfügbarkeit der MitarbeiterInnen realistisch einschätzen zu können, um diese optimal im jeweiligen Arbeitsbereich einsetzen zu können und die Work-Life-Balance zu sichern. (vgl. Kaiser, 2020, S. 155–156)

7.6.2. Fehler- und Feedbackkultur

Durch konstruktives Feedback der Führungskraft wird auch das Interesse an den MitarbeiterInnen gezeigt, was wiederum wertschätzend wirkt (vgl. Stoisiek, 2015, S. 363). In den klassischen Führungsansätzen, wie in der autoritären Führung nach Lewin (vgl. Kap. 4.2), gibt es nur eine geringe Toleranz für Fehler der MitarbeiterInnen. In modernen Führungsansätzen, wie der agilen Führung, wird eine offene Fehler- und Feedbackkultur als wichtig erachtet. Fehler sind ein Zeichen dafür, dass etwas versucht und verändert wird. Durch den daraus resultierenden Lernprozess verhelfen Fehler in Veränderungsprozessen zu einer positiven Weiterentwicklung. (vgl. Grote & Goyk, 2018, S. 28)

Feedback sollte von allen Seiten zugelassen werden (sog. 360°-Feedback). Führungskräfte, MitarbeiterInnen und auch KundInnen müssen sich regelmäßig gegenseitige Rückmeldungen geben und offen mit Fehlern umgehen, ohne dabei Angst haben zu müssen, sich zu äußern. Intern und auch mit KundInnen sollten Fehler nicht mangelhaft kommuniziert werden. Um diese Fehler- und Feedbackkultur zu integrieren, ist es wichtig, dass wenig Leistungsdruck und keine Angst vor Konsequenzen für die Beteiligten bestehen. Das richtige Maß an Lob und Kritik und vorhandene Empathie von Führungskräften sind bedeutende Erfolgsfaktoren, um die MitarbeiterInnen nicht zu überfordern und konfliktfreie Kommunikation zu ermöglichen. Konstruktives Feedback zu Arbeitsprozessen und Ergebnissen fördert die Beschäftigten in ihrer Weiterentwicklung und ist der Grundstein für eine positive Lernkultur. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 151–156)

7.6.3. Vertrauenskultur

Um Vertrauen in der Unternehmenskultur zu implementieren, müssen Führungskräfte auf die Werte und Denkweisen der jeweiligen Mitarbeitenden eingehen. Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung zur Arbeitsteilung im Team und für die verschiedenen Antriebskräfte zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Durch eine gute Vertrauenskultur wird die Loyalität der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen aufgebaut. (vgl. Blöcher, 2015, S. 282–283) Eine Führungskraft muss Vertrauen vermitteln, um dieses von den MitarbeiterInnen im Gegenzug zu erhalten. Die Beschäftigten sollen der Führungskraft folgen, weil sie das wollen und nicht, weil sie müssen. Diese Basis kann eine leitende Person nur aufbauen, indem sie kommuniziert und die Werte und Überzeugungen der MitarbeiterInnen teilt. (vgl. Sinek, 2021, S. 82) Zu viel Bürokratie und Kontrolle in einem überflüssigen Ausmaß seitens der Führungskraft begünstigen den Vertrauensabbau von MitarbeiterInnen. Offene und ehrliche Kommunikation, die sich auch in der Transparenz einer Führungskraft widerspiegelt (vgl. Kap 7.1), ist ein wichtiger Grundsatz zum Aufbau von Vertrauen (vgl. Luzius, 2021, S. 80)

7.6.4. Förderung der Eigenverantwortung und Flexibilität

Ein wichtiger Führungsgrundsatz ist das Fördern der Eigenverantwortung und Flexibilität von MitarbeiterInnen (vgl. Luzius, 2021, S. 79). Bereits durch die Corona Krise gefordert, müssen Beschäftigte weiterhin anpassungsfähig sein, da KundInnenwünsche und rasche Veränderungen in Arbeitsabläufen flexible Reaktionen erfordern. Um flexibel und professionell auf die Ansprüche der KundInnen eingehen zu können, bedarf es guten fachlichen Qualifikationen. (vgl. Weigert et al., 2021, S. 51) Die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und -bildung für MitarbeiterInnen muss vorhanden sein. Seminare und Veranstaltungen außerhalb der Betriebsstätte sind oft zeitaufwendig und kostspielig. Zur Vereinfachung können hier Selbstlernangebote für Mitarbeitende eingesetzt werden. Online-Tools, die mit Fachinformationen bestückt werden, oder auch Onlineschulungen, die zeit- und ortsunabhängig zu besuchen sind, sind simple und moderne Weiterbildungsmöglichkeiten. (vgl. Ruedian & Pinkwart, 2020, S. 331–335) Digital Leadership und Agile Leadership

(vgl. Kap. 4.3) setzen die Förderung von MitarbeiterInnen zum eigenverantwortlichen, selbst organisierten Arbeiten und zum Erlernen sowie zur Nutzung von sozialen und digitalen Netzwerken voraus (vgl. Lemke, 2020, S. 36).

7.6.5. MitarbeiterInnenbindung und Teamarbeit

Aufgrund des Fachkräftemangels steigt die Nachfrage an qualifiziertem Personal. Vor allem Beschäftigte mit hoher Fachverantwortung werden in Zukunft dringend benötigt. Bedingt durch den Wertewandel in der Gesellschaft und erhöhte Ansprüche von MitarbeiterInnen an ihren Arbeitsplatz wird es umso wichtiger, dass sich diese in ihrer Tätigkeit entfalten können und aktiv mitwirken. Es ist notwendig, bestehendes Personal laufend weiterzubilden und auch in neue Tätigkeiten einzuschulen, um deren Weiterentwicklung zu fördern. (vgl. Domsch, 2020, S. 517–518) Hier ist auf jüngere und ältere MitarbeiterInnen gleichermaßen Rücksicht zu nehmen. Beide wünschen sich regelmäßiges Feedback und Unterstützung im Arbeitsalltag. Verschiedene Generationen müssen als Team gebündelt werden, um den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu fördern. (vgl. Nink, 2015, S. 66–67)

Um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern, sind die Motivation und Arbeitsbereitschaft älterer MitarbeiterInnengenerationen aufrechtzuerhalten, damit diese länger aktiv im Beruf bleiben. Eine Führungskraft muss die Chance darin sehen, deren langjährige Erfahrungen und das Wissen für die NachfolgerInnen aus der jüngeren MitarbeiterInnengeneration zu nutzen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 177) Nicht nur die jüngere Generation, sondern auch ältere MitarbeiterInnen müssen in ihrer Leistungsfähigkeit gefördert werden. Dazu zählen Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch der Erhalt der Work-Life-Balance durch flexible Arbeitsmodelle. (vgl. Regnet, 2020, S. 854)

Um die Zusammenarbeit und die MitarbeiterInnenbindung im Arbeitsalltag zu stärken, sind Teamgespräche passende Methoden. Hier werden fachliche Informationen transportiert und auch außerfachliche Themen besprochen. Das soziale Gefüge des Teams wird gekräftigt und durch die Einbindung der MitarbeiterInnen in die Unternehmensentwicklung fühlen sich diese wertgeschätzt und ernstgenommen. Relevante Themen werden gemeinsam abgearbeitet. Dies

schließt Spekulationen und Unklarheiten, die unter den MitarbeiterInnen entstehen, aus. (vgl. Luzius, 2021, S. 95–96)

In der Branche der Steuerberatung bedeutet das für Führungskräfte, dass sie sich nicht nur selbst reflektieren, sondern auch intensiv mit den Werten, die in der Unternehmenskultur verankert sind, befassen sollen. Konservative und traditionelle Werte, die in Kanzleikulturen bestehen, sind an die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt anzupassen. Die Veränderung in der MitarbeiterInnenführung und in der Gesellschaft wirkt sich auf die gesamte Organisation und Struktur einer Kanzlei aus. Vertrauen, Transparenz und Feedback zählen zu den wichtigsten Werten einer positiven Unternehmenskultur. Diese und weitere Erfolgsfaktoren sind heranzuziehen, um die Kanzlei- und MitarbeiterInnenentwicklung zukunftsfähig zu gestalten. (vgl. Luzius, S. 79–82, 91–93)

8. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF (1): Welche neuen Konzepte für zukunftsfähige MitarbeiterInnenführung werden in der Theorie genannt?

Die Ansätze des New Leadership nehmen aufgrund der Marktentwicklungen, Effekte der Covid-19-Pandemie, Digitalisierungsprozesse und neu etablierten Arbeitsmodelle wie Homeoffice an Bedeutung zu. Die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt erfordern den Wandel zu neuen Führungsmethoden.

In der Literatur werden zahlreiche Ansätze zur zukunftsfähigen MitarbeiterInnenführung genannt. Der Fokus dieser neuen Führungsstilkonzepte liegt darin, den Wertvorstellungen der unterschiedlichen MitarbeiterInnengenerationen und dem agilen Umfeld, welches als VUCA-Umwelt definiert wird, gerecht zu werden. Klassische Führungssätze von Kurt Lewin aus dem Jahr 1958 sind in autoritäre, demokratische und Laissez-faire Führung eingeteilt. Diese drei Stile beinhalten Grundzüge der Konzepte, die im New Leadership verankert sind. Autoritäre Führung findet in den aktuellen Entwicklungen wenig Platz, da der/die Führende hier Regeln und Prozesse vorgibt und den MitarbeiterInnen keinen Spielraum und wenig Entscheidungsmacht lässt. Die Belegschaft, vor allem die junge Generation, wünscht sich jedoch Beteiligung und Mitspracherecht. Diese Vorstellungen werden in Konzepten des New Leadership berücksichtigt. Agile Leadership, Digital Leadership und Shared Leadership sind Konzepte, die hier beinhaltet sind. Im Mittelpunkt stehen die Selbstorganisation und das eigenverantwortliche Arbeiten der MitarbeiterInnen.

In der Theorie definiert sich erfolgreiche MitarbeiterInnenführung in der Zukunft als anpassungsfähig und flexibel. Diese Werte sind in den Prinzipien des agilen Leaderships verankert. Dieses Führungskonzept konzentriert sich darauf, ein agiles Mindset zu entwickeln. In diesem sind Grundwerte verankert, welche von der Führungskraft und von den Mitarbeitenden verinnerlicht werden sollen. Vordergründig sind hier der Mensch und dessen Handlungen, aber auch die Zusammenarbeit mit KundInnen und eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen sind bedeutende Prinzipien des agilen Mindsets. Die Übertragung von Verantwortung auf die Beschäftigten und eine positive Vertrauens- und Feedbackkultur stehen hier im Fokus. Agil zu führen,

bedeutet schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren und auch die MitarbeiterInnen in diesen Prozessen mitzubewegen. Die Führungskraft führt auf Augenhöhe und dient als CoachIn und nicht als KontrolleurIn.

Ein weiteres Konzept im New Leadership ist Digital Leadership. Im Grunde hat hier Agilität denselben Stellenwert. Im Mittelpunkt stehen die Führung virtueller Teams und der Umgang mit Tools und Softwarekomponenten in der digitalen Transformation. Weiterbildungsmaßnahmen für die Belegschaft hinsichtlich digitalisierter Prozesse und Schulungen in fachspezifischer Software sind zu fördern. Weiters ist es wichtig, dass auf den digitalen Wissensstand der unterschiedlichen Generationen Rücksicht genommen wird. Aufgabe eines „Digital Leaders“ ist es, in Veränderungen als Vorbild voranzuschreiten und mit neuen technologischen Abläufen selbst betraut zu sein. Den Beschäftigten wird nicht nur Entscheidungsmacht, sondern auch Mitspracherecht sowie die Verwirklichung von eigenen Ideen in der digitalen Transformation eingeräumt. In der Führung virtueller Teams muss durch die Nutzung digitaler Tools die Kommunikation aufrechterhalten werden. Da auch die Veränderungen hinsichtlich neuer Technologien rasch voranschreiten, sind hierarchische Strukturen flachzuhalten, um die Schnelligkeit von Entscheidungen zu fördern.

Das Konzept der partizipativen Führung steht im Einklang mit agiler und digitaler Führung. Hier steht die MitarbeiterInnenbeteiligung im Vordergrund. Beschäftigte sind in Entscheidungen und Prozesse involviert. Durch den Einbezug ihrer Erfahrungen und ihres Wissens schreiten Veränderungsprozesse schneller voran. Viele UnternehmerInnen besitzen hohe Qualifikationen in ihrem Fachbereich, jedoch wenige Kompetenzen in der MitarbeiterInnenführung. Das Führungskonzept der „geteilten Führung“ (Shared Leadership) empfiehlt, Führungsaufgaben an qualifizierte MitarbeiterInnen abzugeben. Die partizipative oder geteilte Führung wird oft aufgrund bestehender Hierarchieebenen nicht zugelassen. Führungskräfte erhalten von deren Vorgesetzten nicht die Macht, Entscheidungskompetenzen an Personen der unteren MitarbeiterInnenebene zu übertragen. Hier entsteht ein Widerspruch, da einerseits die Führung virtueller Teams und auch das Vorantreiben von Veränderungen durch MitarbeiterInnenpartizipation gefördert und verbessert werden. Andererseits wird das aufgrund bestehender Hierarchieebenen nicht zugelassen. In sämtlichen neuen Führungskonzepten wird daher auf die Abflachung von Hierarchien plädiert.

Weitere Konzepte sind die transaktionalen und die transformationale MitarbeiterInnenführung. Diese haben die Gemeinsamkeit, ein organisationales Ziel erreichen zu wollen, welches klar und deutlich an die Belegschaft vermittelt wird. Während bei dem transaktionalen Stil der Anreiz in Form von Geld und Anerkennung vordergründig ist, stehen beim transformationalen Führungsstil die Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen und der Führungskraft im Mittelpunkt. Beide Stile können zum gewünschten Erfolg des/der Führenden führen. Vor allem für MitarbeiterInnen älterer Generationen, die schon länger in hierarchischen Organisationen mit gewohnten festen Regeln und vorgegebenen Prozessen tätig sind, kann der transaktionale Führungsstil ein passendes Konzept sein. Hier wird ein klares Ziel definiert, welches Handlungsunsicherheit vermittelt. Im Gegenzug ist beim transformationalen Führungsstil die Entwicklung einer agilen Organisation vordergründig, in der die MitarbeiterInnen mit gemeinsamen Zielen und Werten mit dem Unternehmen verbunden sind. Eine positive Fehler- und Feedbackkultur, um die Lernbereitschaft und die MitarbeiterInnenbindung zu erhöhen, sind hier ausschlaggebende Faktoren. Das Konzept der dyadischen Führung beinhaltet den Aufbau von Vertrauen sowie einer positiven, zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen.

Trotz der zahlreichen Führungsansätze, die in der Literatur genannt werden, bedarf es zur zukunftsorientierten MitarbeiterInnenführung den Einsatz einer Bandbreite verschiedener Führungsstile. Das Konzept der situativen Führung zielt darauf ab, dass verschiedene Situationen den Einsatz unterschiedlicher Führungsweisen erfordern. Die Bereitschaft zur Veränderung und die Fähigkeiten, MitarbeiterInnen zu inspirieren und als Führungskraft situationsbezogen zu reagieren, sind Kompetenzen, die Führungskräfte besitzen müssen, um Sicherheit und Stabilität im Unternehmen und in der Belegschaft aufzubauen. Vor allem in der Führung altersgemischter Teams ist jede Person individuell zu berücksichtigen, um auf die jeweiligen Erwartungen der Arbeit von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen einzugehen. Eigenverantwortliches Arbeiten und Selbstorganisation werden in den Konzepten des New Leaderships seitens der Führungskraft unterstützt, um die Vorstellungen der jungen Generation zu befriedigen. Die ältere Generation muss in ihrem Arbeitswillen hochgehalten und motiviert werden, um diese länger im Beruf zu halten. So kann das Defizit an fachlich qualifiziertem Personal ausgeglichen werden und jüngere MitarbeiterInnen profitieren vom Fachwissen der älteren.

Wichtig ist, die Führung der Belegschaft trotz der Abflachung von Hierarchien nicht zu vernachlässigen. Fälschlicherweise wird im Kontext des New Leadership oftmals angenommen, dass es keiner starken MitarbeiterInnenführung bedarf, da diese selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeiten. Hier entsteht ein Führungsvakuum, das dem Laissez-faire Leadership nach Lewin als Vorbild ähnlich ist. Diese klassische Führungsform kann nicht implizit als Führungsstil bezeichnet werden, da der/die Führende keine Rolle einnimmt und das Führen der MitarbeiterInnen komplett vermeidet. Dieser Fehler passiert vielen UnternehmerInnen im Zuge der Auflösung von Hierarchien und der Änderung der Führungskultur. Die traditionelle Führung wird reduziert, aber die neue Führungsrolle wird nicht eingenommen, sondern vernachlässigt. Agile Führung bedeutet nicht, dass keine Führung existiert. Wichtige Beiträge der Führungskraft sind die Stärkung des Teams, die Wertschätzung der MitarbeiterInnen, Zielsetzung und Orientierung.

SFF (2): Welche Erfolgsfaktoren für Veränderungen einer Organisationsstruktur werden in der Literatur beschrieben?

Um Veränderungen nachhaltig in einem Unternehmen zu implementieren und Spannungsfelder zu lösen, gibt es grundlegende Erfolgsfaktoren. In der Literatur wird im Zusammenhang mit den Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt empfohlen, die Organisation eines Betriebes zu ändern. John P. Kotter hat einen Vergleich der Organisationsstruktur des 20. und 21. Jahrhunderts dargestellt. Hier wird deutlich, dass im agilen Führungskontext kein Platz für eine geschlossene Struktur herrscht. Starre Prozesse und Regeln, gelebt in einem bürokratischen Umfeld, die wenig Spielraum für Innovationen geben, sind auf Dauer nicht mehr überlebensfähig und stehen im Widerspruch zu den aktuellen Entwicklungen und voranschreitenden Veränderungsprozessen. Eine offene Organisation, mit wenigen Vorgaben und hoher Transparenz, muss eingeführt werden.

Ein agiles Umfeld erfordert nicht nur agile MitarbeiterInnenführung, sondern auch eine anpassungsfähige Organisation. Bestimmte Techniken des Veränderungsmanagements tragen zu einem erfolgreichen Wandlungsprozess bei. Kurt Lewin nennt in seinem Modell drei Phasen als wesentliche Erfolgsfaktoren zur Implementierung von Veränderungen: Die Organisation in ihrer Stabilität auftauen, Veränderungen einführen und die Organisation wieder einfrieren, um das ursprüngliche Gleichgewicht wiederherzustellen. Kritisch zu betrachten ist hier jedoch, dass man aufgrund des Wiederherstellens einer stabilen Struktur wenig Raum für weitere Veränderungen

lässt. John P. Kotter hat in seinem Modell des dualen Betriebssystems Rücksicht darauf genommen, dass sich das Umfeld ständig ändert und die Organisation bzw. das Unternehmen selbst eine ständige Anpassungsfähigkeit gewährleisten muss. Im dualen Betriebssystem herrscht die traditionelle hierarchische Organisation, die Prozesse und Abläufe vorgibt und regelt. Das zweite, agile Netzwerk im Gegenzug reagiert schnell und flexibel auf Veränderungen und arbeitet laufend an Ideen und Innovationen. Um Veränderungen erfolgreich zu verankern, gibt es acht Beschleuniger, die Kotter als Erfolgsfaktoren zur organisationalen Umstrukturierung nennt. Anstehende Veränderungen und deren Dringlichkeit im Team zu kommunizieren und passende MitarbeiterInnen als Führungskoalition aufzubauen, sind wesentliche Treiber. Eine offene Kommunikation mit den beteiligten Personen und das Ziel der Veränderung klar zu verdeutlichen, sind weitere Faktoren eines gelungenen Wandlungsprozesses. Kotter nennt auch die Wichtigkeit, dass Widerstände und Barrieren im Auge zu behalten sind und ausgebremst werden müssen. Durch die Erreichung von schnellen Erfolgen werden die Beschäftigten motiviert und in ihrem Tun vorangetrieben. Hier spiegelt sich die Wichtigkeit wider, dass gelungene Veränderungen nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden müssen. Die Offenheit gegenüber neuen Veränderungen seitens der Führungsebene und auch bei den MitarbeiterInnen muss vorhanden bleiben. Diese Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es bestimmte Führungsinstrumente einzusetzen. Der/Die Führende übernimmt nicht nur die Rolle des Leaders/der Leaderin, sondern auch die des Managers/der Managerin. Eine authentische Führungskraft, die die Veränderungen in ihren Werten verankert und jegliche Vorstellungen an die MitarbeiterInnen klar und transparent kommuniziert, spielt eine wichtige Rolle im organisationalen Wandel. Alle MitarbeiterInnengenerationen sind in Veränderungsprozesse einzubinden. Eine klare Zielsetzung und auch die Delegation von Aufgaben fördern die Vertrauenskultur zwischen Führenden und Geführten. Durch das Empowerment der Beschäftigten werden diese in ihren Entscheidungsbefugnissen ermächtigt und bestärkt. Das Einräumen von Mitspracherecht motiviert die Beschäftigten und treibt Wandlungsprozesse voran. Offene Kommunikation im Team und zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen trägt wesentlich zur MitarbeiterInnenzufriedenheit und -bindung bei. Dies ist vor allem in Zeiten des „War of talents“ wichtig, um bestehendes Personal zu halten und neue MitarbeiterInnen zu rekrutieren.

Eine positive Unternehmenskultur muss sich mit dem Wandel der Zeit mitentwickeln und gilt als ausschlaggebender Erfolgsfaktor in organisationalen Veränderungen. Gegenseitige Toleranz in der Belegschaft, vor allem zwischen verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen, stärkt die Teambildung und die Zusammenarbeit. Wenn Führungskräfte ihren Beschäftigten tolerant gegenüber treten und die geforderte Work-Life-Balance fördern, steigt wiederum das Vertrauen und erhöht die Leistungsbereitschaft. Eine offene Fehler- und Feedbackkultur ist zur Steigerung der gegenseitigen Wertschätzung äußerst wertvoll. Fehler sind in einem agilen Umfeld zu tolerieren, da diese ein Zeichen für Veränderung darstellen. Weiters soll die Förderung der MitarbeiterInnen in ihrem Tun und die Möglichkeit zur laufenden Weiterbildung und -entwicklung vorhanden sein. Die Erhöhung der fachlichen und technischen Qualifikationen verbessert das Gefühl für Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

Im Fokus organisationaler Umstrukturierungen stehen eine starke MitarbeiterInnenführung und der Faktor Mensch. Das Mitbewegen und die Beteiligung der MitarbeiterInnen im Wandel einer Organisation sind mitunter die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

9. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Um die Nachvollziehbarkeit dieser wissenschaftlichen Arbeit zu gewährleisten, wird in diesem Kapitel das Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt. Durch die qualitative Forschung werden neue Erkenntnisse und Erfahrungen in Form von ExpertInneninterviews erhoben. Die Auswertung und Analyse dieser Daten dienen zur Ergebnisdarstellung und zur Beantwortung der empirischen Forschungsfragen.

9.1. Erhebungsmethode und Sampling

Zur Datenerhebung in der empirischen Forschung können quantitative oder qualitative Methoden angewandt werden. Die quantitative Forschungsmethode eignet sich besonders, um bei Befragungen großer Personengruppen oder mehrperiodischer Studien optimale Ergebnisse zu erzielen. Hier werden erhobene Daten als Zahl erfasst und messbar gemacht. Zur Erreichung solcher Ergebnisse werden für alle Befragten möglichst gleiche Bedingungen geschaffen, wie beispielsweise dieselbe Reihenfolge der Fragen oder die Einschränkung der Antwortmöglichkeiten. Dadurch können exakte und vergleichbare Ergebnisse erzielt werden. Im Gegenzug eignet sich die qualitative Erhebungsmethode besonders gut, um unbekannte Sachverhalte zu untersuchen und einen tieferen Zugang zu neuen Erkenntnissen und Informationen zu erlangen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–119) Erhebungsmethoden in der qualitativen Forschung sind Paarinterviews, ExpertInneninterviews und Gruppendiskussionen (vgl. Kruse, 2015, S. 147). Als ExpertInnen zählen Personen mit Spezialwissen und Erfahrungswerten eines spezifischen Themas oder als VerantwortungsträgerInnen in einem bestimmten Bereich (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 142). Kruse (2015, S. 148, 166–167) definiert das ExpertInneninterview zwar als qualitative Erhebungsmethode in der empirischen Forschung, sieht es aber nicht als eigene Interviewform an. Vielmehr handelt es sich hier um eine Variante eines Leitfadeninterviews, welche eine bedeutende Praxisform der Interviewführung darstellt. Das Besondere daran ist nicht die Interviewform, sondern dass hier ExpertInnen als Zielgruppe ausgewählt werden.

Kruse definiert diese Methode weniger als Interview, sondern vielmehr als ein Fachgespräch. Für die Führung der ExpertInnengespräche wird ein strukturierter Leitfaden erstellt, der die Richtung

der Frageführung angibt. Der Aufbau des Interviewleitfadens wird nach zentralen Themenblöcken erstellt. Wichtig ist, Struktur und Offenheit zugleich zu bewahren. Um diese Spannung zu halten, werden zu Beginn des jeweiligen Themas offene Fragen gestellt, die den/die InterviewpartnerIn zum Erzählen anregen. Weiterfolgende inhaltliche Fragen erzielen einen tiefreichenden Informationsgehalt in den Ergebnissen der Befragung. (vgl. Kruse, 2015, S. 211–215) Trotz eines Leitfadens bleibt die Reihenfolge der Fragestellung flexibel und den ExpertInnen werden uneingeschränkte Antwortmöglichkeiten geboten (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117). Zur Erhaltung des Gespräches und um detailliertere Informationen von den Befragten zu erhalten, sind sog. Aufrechterhaltungsfragen nützlich (vgl. Kruse, 2015, S. 212–213).

Der Interviewleitfaden und die weiterfolgenden Kategorien zur Auswertung des Datenmaterials der qualitativen Forschung untergliedern sich in folgende Themenblöcke:

- MitarbeiterInnenführung
- Organisationsstruktur
- Spannungsfelder in Veränderungsprozessen
- Strategien zur erfolgreichen Organisationsentwicklung

Für die empirische Forschung dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden qualitative Interviews mit zwölf FachexpertInnen durchgeführt. Das Ziel war es, durch die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den ExpertInnengesprächen die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten

Die Zielgruppe der Expertenbefragung besteht aus InhaberInnen und Personen des Managements von mittelgroßen Steuerberatungskanzleien, deren MitarbeiterInnenanzahl sich auf zwischen 15 und 40 Personen beläuft. Alle Befragten sind SteuerberaterInnen oder Führungskräfte von Kanzleien, mit Erfahrung im Veränderungsmanagement und in der Führung von MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen. Weiters wurden UnternehmensberaterInnen bzw. FührungskräftetrainerInnen als InterviewpartnerInnen herangezogen. Ihre Erfahrungswerte und Kenntnisse laufender Entwicklungen und Trends in der Arbeitswelt stellen einen sehr nützlichen Beitrag für die empirische Erhebung dar. Diese zwei Samplinggruppen wurden gewählt, um einerseits die Sichtweise von Personen aus der Führungsebene zu erheben, welche wertvolle praktische Erfahrungswerte übermitteln können. Andererseits ist die Sichtweise von BeraterInnen, die

Führungskräfte zum Thema Change Management coachen, ein interessanter Input, da deren Perspektive eine neutrale Haltung gegenüber der MitarbeiterInnenführung in einer Steuerberatungskanzlei bietet. Für die Befragungen wurde zwei Interviewleitfäden erstellt. Die Begriffe in den Fragestellungen der Leitfadeninterviews resultieren aus der dargelegten Literatur in den Kapiteln drei bis sieben.

Sowohl der Grundsatz der offenen Fragestellung als auch das Sampling sind wichtige Gütekriterien einer qualitativen Erhebungsmethode. Eine bedachte Auswahl an ExpertInnen trägt wesentlich dazu bei, wertvolle und hochqualitative Erkenntnisse für die Erhebung bzw. Analyse der Forschungsergebnisse zu gewinnen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117) Zur Rekrutierung von InterviewpartnerInnen wurden über berufliche Netzwerke und Personen im Bekanntenkreis Kontakte hergestellt. Diese wurde via E-Mail oder telefonisch kontaktiert. Um ExpertInnen aus bestimmten Organisationen für ein Gespräch zu gewinnen, dienten bestehende InterviewpartnerInnen als Schlüsselpersonen, sog. Gatekeeper, die den Kontakt knüpften.

Kruse (vgl. 2015, S. 251–253) ist der Meinung, dass die Variante über sog. Gatekeeper effektiv ist, um an InterviewpartnerInnen aus bestimmten Institutionen und innerhalb eines vertrauensvollen Umfeldes zu gelangen. Für eine optimale Auswahl an Zielpersonen ist es sinnvoll, unterschiedliche Rekrutierungsstrategien anzuwenden. Durch verschiedene Zugänge wird das Erreichen einer diversitären Zielgruppe erleichtert. Der Vorteil darin ist, dass man vielschichtige Informationen aus mehreren Blickwinkeln erhält.

Für die qualitativen Interviews wurden sechs Personen aus der Führungsebene von Steuerberatungskanzleien und weitere sechs UnternehmensberaterInnen bzw. FührungskräftetrainerInnen befragt. Die Vorteile dieser Zielgruppen liegen darin, dass Führungskräfte aus Kanzleien die Erfahrungen und das Wissen aus der Innenperspektive mitteilen und von UnternehmensberaterInnen die Außenperspektive vermittelt wird. Die Befragungen wurden persönlich, mittels Video-Telefonie über Microsoft Teams und via Telefon durchgeführt.

Die Interviews stellen eine Mischform aus narrativen und problemzentrierten Befragungen dar. Die ExpertInnen werden einerseits durch offene Fragen zum Erzählen angeregt, andererseits werden bestimmte Problemstellungen zentriert hinterfragt. Diese Mischvariante trägt positiv

dazu bei, vielschichtige Antworten und Informationen zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 137, 140–141)

Nachfolgende Tabelle stellt eine Übersicht der durchgeführten Interviews dar:

ExpertIn	Datum	Funktion	Art	Dauer
IP1	09.09.2022	Führungskräftetrainer, Supervisor & Coach	MS Teams	01:03
IP2	09.09.2022	Unternehmensberater & Führungskräftetrainer	MS Teams	01:01
IP3	13.09.2022	Steuerberater & Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei	persönlich	01:04
IP4	13.09.2022	Unternehmensberater, Supervisor & Führungskräftecoach	telefonisch	00:49
IP5	14.09.2022	Steuerberater/Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei	persönlich	00:56
IP6	16.09.2022	Seniorcontrollerin Teppichindustrie & geschäftsführende Vizepräsidentin eines Fachvereins für Rechnungswesen in KMU	MS Teams	01:04
IP7	19.09.2022	Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei	persönlich	00:48
IP8	21.09.2022	Führungskräftetrainer & Coach, Abteilungsleitung Personalentwicklung Han- delsunternehmen	MS Teams	00:53
IP9	21.09.2022	Steuerberater & Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei	MS Teams	00:43
IP10	22.09.2022	Wirtschaftspädagogin & Kanzleimanagerin mittelgroße Steuerberatungskanzlei	persönlich	00:46
IP11	23.09.2022	Unternehmensberater, Führungskräftetrainer & Coach	persönlich	01:08
IP12	30.09.2022	Unternehmensberaterin & Abteilungsleiterin Rechnungswesen mittel- große Steuerberatungskanzlei	MS Teams	00:52
			Gesamtdauer	11:07 h

Tabelle 6: ExpertInneninterviews (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Anschluss wurden die geführten Interviews nach dem einfachen Transkriptionsmodell von Dresing und Pehl (vgl. 2015, S. 20–23) verschriftlicht. Dieses sieht eine wortwörtliche Transkription, ein sog. Volltranskript, ohne Auslassung von Textpassagen vor. Um die Transkripte auswerten und Zitate wiederfinden zu können, werden diese am Rand mit Zeilennummern versehen. In der Auswertung werden die InterviewpartnerInnen anonymisiert.

Die Auswertungsmethode der Volltranskripte wird im nächsten Kapitel erläutert.

9.2. Analysemethode für die Auswertung

Zur Auswertung des Interviewmaterials wurde die inhaltlich qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt, welche mehrere Phasen durchläuft. Durch eine initiierende Textarbeit zu Beginn, werden die Transkripte sorgfältig gelesen und interessante Textpassagen markiert sowie Notizen verfasst. Eine kurze schriftliche Fallzusammenfassung erleichtert die weiteren Phasen der Inhaltsanalyse. Die zweite Phase beinhaltet die sog. Codierung des Datenmaterials. Hier wird eine inhaltliche Strukturierung in Hauptkategorien vorgenommen. Basis für die Kategorienbildung sind die Forschungsfragen und der Interviewleitfaden. Im Codierungsprozess werden Textpassagen und relevante Daten einer oder mehreren Hauptkategorien zugeteilt. Restliche Textpassagen bleiben uncodiert. Durch diese intensive Auseinandersetzung des Textes ist es möglich, dass sich unerwartet wichtige und relevante Themen in den Vordergrund begeben. Vorteilhaft ist es hier, händische Vermerke zu diesen neuen Themen am Textrand zu platzieren. Codierte Textstellen derselben Kategorie werden im Anschluss zusammengefasst. Zur Verfeinerung des Datenmaterials werden Subkategorien gebildet. Nach erneuter Durchsicht der Texte und Zuteilung in die Subkategorien wird das Datenmaterial analysiert und ausgewertet. Es erfolgt eine thematische Zusammenfassung, um die Aussagen der FachexpertInnen verständlich wiederzugeben. (vgl. Kuckartz, 2015, S. 97–112)

Bereits bei der Erstellung der Interviewleitfäden für die empirische Erhebung wurden Kategorien gebildet. Eine intensive Überarbeitung der Texte und händische Markierung von wichtigen Textpassagen erleichterte die Analyse des Datenmaterials und die Bildung von Subkategorien. Für die Codierungsprozesse und Auswertung des Textmaterials kam die Software MAXQDA zur Anwendung.

9.3. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Im Sinne der Qualitätssicherung unterliegt Wissenschaft klassischen Gütekriterien. Zentrale Qualitätskriterien in den Wirtschaftswissenschaften sind Objektivität, Validität und Reliabilität. Diese wissenschaftliche Untersuchung unterliegt keinen subjektiven Einflüssen. (vgl. Ebster & Stalzer,

2017, S. 171) Daraus resultierend und aufgrund der kritischen Bearbeitung des Forschungsthemas ist die Objektivität dieser Arbeit gewährleistet. Im direkten Zusammenhang mit der Objektivität steht die Intersubjektivität. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse dieser Arbeit werden unabhängig von der Meinung des/der Forschenden erhoben. Das Qualitätskriterium der Validität ist durch die qualitative Forschung in Form der ExpertInneninterviews erfüllt. Durch die formale Exaktheit und Replizierbarkeit der Ergebnisse ist die Reliabilität dieser Forschungsarbeit gegeben. Die Untersuchungen wurden nach wissenschaftlichen Regeln und Vorgaben durchgeführt. (vgl. Hienerth et al., 2009, S. 21–22)

9.4. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die empirischen Forschungsergebnisse dargelegt. Wesentliche Aussagen der FachexpertInnen werden wiedergegeben und analysiert. Die Ergebnisdarstellung gliedert sich in vier Hauptkategorien, welche die einzelnen Unterkapitel bilden.

In den weiterführenden Kapiteln wird erläutert, welche Veränderungen in der MitarbeiterInnenführung und Organisation lt. der Meinungen der ExpertInnen notwendig sind, um sich an die wandelnden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt anzupassen. Weiters wird beleuchtet, welche Spannungsfelder für Führungskräfte in der Steuerberatungsbranche in diesen Veränderungsprozessen entstehen und welche Strategien eingesetzt werden, um diese zu bewältigen.

9.4.1. MitarbeiterInnenführung

Die Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitswelt, welche bereits in Kapitel 3.0 des Theorieteils erläutert wurden, bringen Herausforderungen und Änderungen in der MitarbeiterInnenführung und Organisationsentwicklung mit sich.

Die Art und Weise der MitarbeiterInnenführung bzw. des Führungsstils wird grundsätzlich sehr stark von den gesellschaftlichen Veränderungen und der grundlegenden Einstellung zu den Menschen geprägt. Die jüngere MitarbeiterInnengeneration unterliegt in der schulischen Ausbildung vorwiegend einem partizipativen Führungssystem. Dies erschwert die Anpassung in ein vorhandenes autoritäres Umfeld. Junge Menschen wehren dies meist ab, wodurch Konflikte und Widerstände entstehen. (vgl. IP11, 2022, Z. 320–329)

Die nachfolgenden Subkategorien untergliedern sich in die Thematik der Veränderung des Führungsstils und der Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen.

Veränderungen im Führungsstil

Alle ExpertInnen sind der Ansicht, dass eine strenge autoritäre Führung keinen Platz in den aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt findet. Zwei Befragte führen in ihren Steuerberatungskanzleien mit flachen bis keine Hierarchien. Als Grund dafür nennen sie, dass aus Erfahrungswerten der Vergangenheit streng hierarchische Führungsstile nicht den gewünschten Erfolg bringen. IP 3 ist der Meinung, dass es aber noch eine Vielzahl an MitarbeiterInnen gibt, die sich Führung mit Vorgaben und Regeln wünscht. Diese Vorstellungen schwinden jedoch im Wertewandel der Gesellschaft. (vgl. IP3, 2022, Z. 147, 156–162; IP5, 2022, Z. 137)

Der Vorteil in flachen Hierarchien liegt in einfachen und kurzen Wegen zur Entscheidungsfindung. Die befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass jedoch mit wachsender Größe und zur organisatorischen Erleichterung zumindest eine zweite Führungsebene mit TeamleiterInnen zu bilden ist. IP5 sieht dies als dringende und notwendige Änderung, die in einer Steuerberatungskanzlei zu implementieren ist. Auch wenn grundsätzlich flache Hierarchien herrschen, ist es vor allem im Wachstum einer Kanzlei nicht machbar, nur eine Führungsebene zu halten. (vgl. IP5, 2022, Z. 115–126; IP9, 2022, Z. 274–284) Hier spiegeln sich die Meinungen von befragten UnternehmensberaterInnen wider, dass es für eine Führungskraft nicht möglich ist, mehr als acht Personen direkt zu führen. Die Möglichkeit, die Führungsaufgabe zu delegieren, welche in der Literaturdarlegung als Shared Leadership (vgl. Kap. 4.3.3) erläutert wurde, stellt für alle UnternehmensberaterInnen eine optimale Möglichkeit dar, die Führungskräfte zu entlasten. Diese Änderungen im Führungsstil werden von den befragten Führungskräften zwar als möglich empfunden. Merkbar ist jedoch, dass hier die Machtabgabe oder auch die Übertragung von Verantwortung ein Problem für die Führenden darstellt.

In Bezug auf die Laissez-faire-Führung zeigt sich eine Übereinstimmung mit den theoretischen Resultaten. Alle befragten ExpertInnen stehen diesem Führungsansatz kritisch gegenüber. Dieser wird seitens der MitarbeiterInnen nicht gewünscht und stellt auch keinen wirklichen Führungsstil dar.

Die ExpertInnen aus der Steuerberatungsbranche sehen einen engen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der Organisationsstruktur einer Kanzlei. Ohne Strukturen würde eine Kanzlei nicht funktionieren. Die Wichtigkeit von grundlegenden Vorgaben und Regeln für die MitarbeiterInnen wird in den Gesprächen regelmäßig hervorgehoben. Die Gestaltung der Arbeit innerhalb dieses Rahmens bleibt den MitarbeiterInnen überlassen. IP 10 (vgl. 2022, Z. 266–270, 436–438, 444–446) ist keine Anhängerin eines Führungsstils, wo ein spannungsfreies Miteinander wertvoller als Leistung und Arbeitsergebnisse sind. Es ist wichtig, die Mitte in Richtung partizipativer Führung zu finden. Der partizipative Führungsstil, der bereits in Kap.4.2. des Theorieteils als Konzept des New Leaderships erörtert wurde, wird von IP1 zwar als sinnvoll erachtet, aber im Gegenzug stellen situative Anpassungen in der MitarbeiterInnenführung eine Notwendigkeit dar. Grundsätzlich sollen diese in Entscheidungen miteingebunden werden. Es liegt an der Führungskraft, abzugrenzen, wann es wichtig ist, eine Entscheidung zu treffen, ohne die MitarbeiterInnen miteinzubinden. Vor allem in schwierigen und turbulenten Zeiten braucht es Hierarchien, um als Unternehmen zu funktionieren. (vgl. IP 1, 2022, Z. 346–367)

Der überwiegende Teil der FachexpertInnen ist der Meinung, dass neue, agile Führungsweisen ausschlaggebend sind, um zukunftsfähig zu bleiben und Fachpersonal zu rekrutieren. In Konzepten des New Leaderships stehen die Förderung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen im Mittelpunkt. IP3 (vgl. 2022, Z. 209–215) sieht den Ansporn für MitarbeiterInnen nicht nur in guten Entwicklungsmöglichkeiten und der Unterstützung seitens der Führungskraft. Gute Verdienstmöglichkeiten stellen einen weiteren Antrieb für die Beschäftigten dar. Entgegengesetzt der Resultate in der Theorie, wurde in allen Gesprächen bestätigt, dass der Verdienst für MitarbeiterInnen nach wie vor eine große Rolle spielt. Hier kann ein Bezug zum transaktionalen Führungsstil hergestellt werden, der die Belohnung für eine erbrachte Leistung der Mitarbeitenden fokussiert. (vgl. Kap. 4.4) Die befragten Führungskräfte setzen grundsätzlich monetäre Belohnungen, wie Boni oder Prämien, ein.

Der Führungsstil muss ein wertschätzendes Verhalten gegenüber den MitarbeiterInnen beinhalten, was den Beschäftigten genug Freiraum gewährt. IP9 (vgl. 2022, Z. 501–504) ist jedoch nicht davon überzeugt, dass ein reines kollegiales Miteinander ohne Hierarchien ein zukunftsfähiges Führungskonzept darstellt. Die befragten ExpertInnen legen agile Führungsweisen dahingehend aus, dass keine Hierarchien mehr vorhanden sind. Die Theorien der New Leadership Konzepte

plädieren jedoch auf flache Hierarchien. (vgl. 4.3) Dadurch treten die befragten UnternehmensberaterInnen einem agilen Führungsstil, der keine Regelungen beinhaltet, kritisch gegenüber auf. Demnach ist dieser Stil eher für Start Up Unternehmen geeignet, da es hier weder klar definierte Ziele gibt noch ein Rahmen vorliegen muss. Die ExpertInnen der Steuerberatungsbranche plädieren zumindest auf flache Hierarchien, um bestehende, traditionelle Abläufe nicht komplett zu verwerfen. Dies schafft Probleme und kann zu einem Chaos in der Belegschaft führen. Besser wäre eine Veränderung in Richtung demokratische, kooperative Führung. (vgl. IP1, 2022, Z. 374–380, 418–424; IP2, 2022, Z. 225–237; IP9, 2022, Z. 506–508)

Aus den Befragungen geht eindeutig hervor, dass eine Kombination mehrerer Führungsstile notwendig ist. Jede/r MitarbeiterIn soll sich zwar selbst organisieren, jedoch müssen alle in dieselbe Richtung arbeiten. Das funktioniert nur, wenn die Führungskraft ihre Rolle ernst nimmt, situative Entscheidungen trifft und trotzdem eine klare Zielsetzung verfolgt.

Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen

Eine Führungskraft muss ihr Führungsverhalten an das agile Umfeld anpassen. Dieses Resultat aus der Theorie wurde von den ExpertInnen bestätigt. „Sei lieb zum einen und sei streng zum anderen, wenn er es braucht, sei beweglich“ (IP2, 2022, Z. 298–299). Die Herausforderung für Führungskräfte, in ihrem Führungsverhalten flexibel zu sein, aber sich zugleich selbst treu zu bleiben, lässt sich mit situativer Führung (vgl. Kap. 4.6) bewältigen. Führungskräfte müssen sich an Situationen und Menschen anpassen können. Um agil zu sein und auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen, ist die soziale Kompetenz einer Führungskraft die wichtigste Eigenschaft. Dies gilt es zu erkennen sowie über Probleme offen zu reden, sei es privater oder beruflicher Natur. (vgl. IP2, 2022, Z. 293–303, 471–480)

Eine Führungskraft muss als Vorbild dienen und die Werte, die für das Unternehmen wichtig sind, nicht nur mitteilen, sondern auch leben und hinter diesen stehen. Ein Vorbild kommuniziert klar und deutlich, was gewünscht wird und begründet dies aus eigener Überzeugung. Nur dann handelt und zählt man als LeaderIn. (vgl. IP2, 2022, Z. 504–526) Die Wichtigkeit der Vorbildfunktion der Führungskraft, das Erlernen der Wertvorstellungen der verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen und die neuen Herausforderungen, vor allem im Zusammenhang mit der Digitalisierung, anzunehmen, sind wichtige Herangehensweisen. Gute Führungskompetenzen spiegeln sich

in der positiven Gestaltung von Veränderungsprozessen wider. Die Wichtigkeit der sozialen Kompetenz und die Fähigkeit, MitarbeiterInnen gut führen zu können, wird von den UnternehmensberaterInnen in den Gesprächen laufend hervorgehoben.

Zwei Befragte nehmen die Führungsrolle als besonders wichtig in Veränderungsprozessen wahr (vgl. IP4, 2022, Z. 494–501; IP6, 2022, Z. 614–637). In der Kanzlei von IP10 hat sich der Steuerberater in der MitarbeiterInnenführung dahingehend entlastet, eine Kanzleimanagerin als Organisatorin und Ansprechpartnerin für diverse MitarbeiterInnenbelangen einzustellen. Ein weiteres Aufgabengebiet ist das Vorantreiben von digitalen und organisationalen Veränderungsprozessen. Trotz dieser Entlastung und des Zurücknehmens in der Führungsfunktion, dient der Steuerberater weiterhin als Vorbild und ist in sämtlichen Veränderungsprozessen, vor allem in digitalen Umstellungen, als Vorreiter involviert. (vgl. IP10, 2022, Z. 220–225)

IP12 (2022, Z. 86–88) teilt die Meinung der Wichtigkeit der Führungsrolle in Veränderungsprozessen: „Ich kann zu meinen Mitarbeitern nicht sagen, du musst alles digital machen und selber habe ich einen Schreibtisch, wo ich 800 Papierzettel habe.“ MitarbeiterInnen können nur dann zu Änderungen mitbewegt werden, wenn diese von der Führungskraft selbst ausgeführt werden. Die Rolle einer Führungskraft in einer Steuerberatungskanzlei ist allerdings etwas kontrovers zu anderen Branchen zu sehen bzw. zu behandeln. In kleinen oder mittelgroßen Kanzleien fungieren die berufsberechtigten SteuerberaterInnen meist als Führungskräfte. Durch die operative Tätigkeit in der Kanzlei sind nur knappe Zeitressourcen seitens der Führungskraft vorhanden. Ohne deren Zutun werden Veränderungsprozesse gehemmt oder gar nicht ausgeführt. Weiters werden viele SteuerberaterInnen in ihrem bestehenden System oft betriebsblind und sehen keine Gründe für Veränderungen in Abläufen und Prozessen. (vgl. IP12, 2022, Z. 105–120)

9.4.2. Organisationsstruktur

Agiles Arbeiten und Führen erfordern Veränderungen in klassischen traditionellen Prozessen, die in Organisationen zu implementieren sind. Diese erstarrten Systeme zu verändern, fällt vielen Führungskräften schwer. Hier liegt oft die Gefahr, nur kurzfristig und nicht nachhaltig zu agieren. (vgl. IP2, 2022, Z. 281–287; IP11, 2022, Z. 450)

Veränderungen der Organisationsstruktur

Veränderungen im Führungsstil bringen Veränderungen in der Organisationsstruktur mit sich. IP11 sieht einen direkten Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur (vgl. Kap. 7.6). Eine wesentliche Aussage dazu ist, als Führungskraft immer wieder konfrontieren zu müssen, was von den Menschen in der Organisation erwartet wird und welcher Führungsstil und welche Kultur gelebt werden müssen, um das Unternehmensziel zu erreichen. Durch das geforderte Mitspracherecht, was sich im Begriff Empowerment wiederfindet, wird es für sog. „geschlossene“ Organisationen, die stark autoritär ausgerichtet sind, unmöglich, in der Zukunft zu bestehen und neues Personal in Zeiten des Fachkräftemangels zu rekrutieren. (vgl. IP11, 2022, Z. 330–340, 353–357)

Kotters Ansicht, dass sich Organisationen in ihrem System und der Kultur an die aktuellen Entwicklungen anpassen müssen, wird von den FachexpertInnen bestätigt (vgl. Kap. 3.3). Aus den Interviews geht klar hervor, dass eine Organisationsform mit wenigen Regeln und die Möglichkeit zur MitarbeiterInnenbeteiligung ein Muss in der Organisationsentwicklung sind.

In der Steuerberatungskanzlei von IP8 herrscht eine offene Organisationsform (vgl. Kap. 3.3). Den MitarbeiterInnen soll nicht alles bis ins kleinste Detail, mit Regeln und Vorschriften vorgegeben werden. Was aber in der Steuerberatungsbranche unumgänglich ist, ist, bestehende Vorschriften durch Gesetze oder die Verschwiegenheitspflicht einzuhalten. Durch diese „Leitplanken“ sehen Führungskräfte eine offene Organisation als eingeschränkt und bezeichnen diese sozusagen als teilgeschlossene Organisation. Die Veränderungen und Entwicklungen in der Arbeitswelt zwingen Führungskräfte dazu, die Organisationsstruktur und -form an die Gegebenheiten anzupassen. Auch wenn offene Strukturen mit wenigen Vorgaben der Trend der Zeit sind, sind, vor allem in der Steuerberatungsbranche, gewisse Spielregeln einzuhalten. Vor allem aus berufsrechtlichen Gründen ist es unabdingbar, bestimmte Hierarchien und Vorgaben in der Kanzleiorganisation zu halten. Nicht jede/r Beschäftigte hat die Befugnis, bestimmte Entscheidungen zu treffen. Die Vorgabe, dass dies nur durch die berechtigte Person geschehen darf, ist zwingend von allen Beteiligten einzuhalten. (vgl. IP8, 2022, Z. 225–235, 237–245, 253–270)

Ein deutlicher Widerspruch ist dahingehend zu erkennen, dass trotz geforderter Freiheit und Selbstbestimmung jüngerer MitarbeiterInnengenerationen ein geregeltes System vorhanden

sein soll. (vgl. IP8, 2022, Z. 176–178) Bestimmte Rahmenvorgaben und ein grundlegendes Regelwerk sollten stets gegeben sein, woran sich die MitarbeiterInnen halten können bzw. die Orientierung bieten. Im Wandel einer Organisation gilt es jedoch zu hinterfragen, ob bzw. welche detaillierten Regeln und Vorgaben von internen Abläufen notwendig sind. Ausschlaggebend ist in diesem Zusammenhang das Finden eines Mittelmaßes in der Struktur – Nicht offen, aber auch nicht geschlossen, sondern das Maß an Intensität, welches die Organisation in ihren Prozessvorgaben benötigt, um zu funktionieren. (vgl. IP11, 2022, Z. 367–380)

Agile Organisationen

Die Wichtigkeit, agil zu sein, spiegelte sich in der Herausforderung wider, welche die Corona Pandemie für Steuerberatungskanzleien mit sich brachte. MitarbeiterInnen waren gefordert, stets am neuesten Informationsstand zu sein, um die Anfragen der KlientInnen zu bewältigen. Diese Schnelligkeit und die Anforderung auf rasche Antworten bestehen bis dato und fordern Kanzleien in ihrer Organisation. (vgl. IP10, 2022, Z. 315–328)

Alle befragten Personen messen dem Begriff Agilität einen hohen Stellenwert in der MitarbeiterInnenführung bei, wie auch in Arbeitsweisen und Organisationsformen. Im Gegenzug dazu ist IP8 der Meinung, dass Agilität in Steuerberatungskanzleien nur dann einen wichtigen Wert darstellt, wenn das Erreichen des Unternehmensziels der Kanzlei auf Geschwindigkeit, mit wenigen Kontrollen aufgebaut ist. Plädiert man eher auf Sicherheit und Qualitätskontrollen, wird agiles Arbeiten wenig Platz haben. Dieser Experte sieht trotz agiler Arbeitsstrukturen die Notwendigkeit, fixe Regeln und Prozesse zu generieren. Das Erreichen eines gemeinsamen Unternehmensziels, aber mit unterschiedlichen Strategien der Beteiligten, wird nicht möglich sein. Eine gute Mischung aus Agilität und Hierarchie wäre hier eine optimale Lösung. (vgl. IP8, 2022, Z. 134–139, 386–392)

IP8 (vgl. 2022, Z. 134–139, 386–392) sieht das duale Betriebssystem von Kotter, welches in Kap. 6.3. erläutert wurde, als Möglichkeit, ein Gesamtsystem, das ein agiles Netzwerk und eine hierarchische Organisation beinhaltet, zu schaffen, um Agilität und fixe Strukturen zu kombinieren. Relevant ist hier ein funktionierender Informationsaustausch über vorhandene Schnittstellen. Betrachtet man die Organisation einer Steuerberatungskanzlei, finden agile Arbeitsweisen in be-

stimmten Bereichen keinen Platz. Buchhaltungs- und Lohnverrechnungsarbeiten stellen einen fixen Prozess dar. Im Vergleich wird ein Beratungsgespräch immer Agilität erfordern. Die Digitalisierung ist im Grunde ein permanenter Veränderungsprozess, der alte Strukturen aufbricht. (vgl. IP7, 2022, Z. 280–290)

Arbeitsmodelle

Aufgrund der Digitalisierung verändern sich die Arbeitsmodelle und Arbeiten auf Distanz bzw. bietet Homeoffice eine gute Möglichkeit, die Beschäftigten in einer besseren Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben zu unterstützen. Die Organisationsstruktur des Unternehmens ist dahingehend anzupassen, wenn der Großteil der Beschäftigten vorwiegend remote arbeitet. (vgl. IP8, 2022, S. 323–330)

Auch die Gewährung von flexiblen Arbeitszeiten nimmt Einzug. Es ist wichtig, nicht nur Flexibilität von den MitarbeiterInnen zu fordern, sondern diese auch zu gewähren. Teilzeit- und Gleitzeitmodelle, vor allem um ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu bilden, sind bedeutende Anpassungen in den Arbeitsmodellen, die alle befragten SteuerberaterInnen bieten. Dies stellt außerdem einen Faktor dar, um Personalmangel entgegenzuwirken. Ein attraktives Arbeitsumfeld und flexible Arbeitszeiten bewirken, dass neue MitarbeiterInnen rekrutiert werden, aber auch junge Mütter wieder früher ins Berufsleben einsteigen. (vgl. IP7, 2022, Z. 319–326; IP10, 2022, Z. 82–93)

9.4.3. Spannungsfelder in Veränderungsprozessen

Durch Veränderungen in Organisationen und Änderungen im Führungsverhalten entstehen Spannungen, in denen sich Führungskräfte bewegen. IP12 sieht darin die größte Herausforderung, etwas Neues in ein System oder eine Organisation zu integrieren, ohne eine Fortschreibung der Vergangenheit zu generieren. Bestehende Muster führen nicht mehr zum Erfolg. Die positive Gestaltung von Veränderungsprozessen resultiert in einer Win-Win Situation, woraus alle Beteiligten profitieren. Veränderungen herbeizuführen und im Gegenzug traditionelle Muster zu verwerfen, sieht die Expertin als großes Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte bewegen. (vgl. IP12, 2022, Z. 43–52)

Die Themen Digitalisierung, MitarbeiterInnendiversität, Agilität und der Zeitfaktor einer Führungskraft werden in den Befragungen als Schlagworte für die Entstehung von Spannungsfeldern in Veränderungsprozessen hervorgehoben. Diese Themen ergeben die folgenden Subkapitel, in denen die Meinungen und Erfahrungswerte der ExpertInnen dargelegt werden.

Digitalisierung

Viele Veränderungsprozesse, die in Unternehmen im Gang sind, wurden durch die Corona Pandemie beschleunigt. Diese war vor allem für die digitale Transformation ein wesentlicher Treiber. (vgl. IP2, 2022, Z. 75–77) In der Steuerberatungsbranche ist es mittlerweile üblich, dass laufend digitale Veränderungsprozesse stattfinden. Eine Schwierigkeit ist es, neben der fachlichen Qualifikation, die technische Affinität zu besitzen, um sich als Führungskraft selbst mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung mitzubewegen. IP3 (vgl. 2022, Z. 429–437, 583, 591–594) sieht es für eine Steuerberatungskanzlei im ländlichen Bereich aber nicht notwendig, nur mehr digital zu arbeiten, da dies KlientInnen und auch MitarbeiterInnen überfordern würde.

Viele Führungskräfte sind der Meinung, dass sie komplette Know-How-TrägerInnen für sämtliche digitale Prozesse sein müssen. Entgegengesetzt der theoretischen Darlegung, dass ein Digital Leader Kenntnis und Verantwortung über jegliche Prozesserneuerungen trägt (vgl. Kap. 4.3.2), empfindet IP12 es als wichtiger, dass Führungskräfte ihre Zeit, Energie und finanziellen Ressourcen in Veränderungsprozesse investieren. Unabhängig von deren eigenen technischen Kenntnissen, sollten dadurch Veränderungsprozesse angetrieben werden. Gut funktionierende technische Infrastruktur ist ein Muss, um reibungslose Prozessabläufe zu gewährleisten. Weiters kann so das Arbeiten im Homeoffice ohne Qualitätseinbußen gegenüber der KlientInnen gewährleistet werden. (vgl. IP12, 2022, Z. 90–97)

Covid 19 hat viele UnternehmerInnen von heute auf morgen dazu bewegt, ihre MitarbeiterInnen von zuhause aus arbeiten zu lassen. Aufgrund der bereits hohen Digitalisierungsgrade in den Steuerberatungskanzleien stellten die Pandemie und das Umstellen auf Homeoffice keine großen Probleme dar. Die Arbeit im Homeoffice führt zu mehr Effizienz und Produktivität. Der tägliche Kaffeetratsch mit den KollegInnen unterbleibt und wichtige Arbeiten werden schneller erledigt. Alle befragten Führungskräfte sehen diese Veränderung in Arbeitsmodellen als notwendig und bieten ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten.

Dass der soziale Kontakt zu den KollegInnen durch vermehrte Arbeit im Homeoffice leidet, wird von der Mehrzahl der Befragten bestätigt. Der informelle Austausch ist erschwert und das Miteinander, das bisher gut in der Unternehmenskultur verankert war, erleidet einen Bruch. (vgl. IP10, 2022, Z. 63–68; IP12, 2022, Z. 152–159) Betrachtet man das Thema der MitarbeiterInnenführung auf Distanz, sind keine Schwierigkeiten seitens der Führungskräfte zu erkennen. Hier schafft die Digitalisierung den großen Vorteil, dass die Beschäftigten via Telefon, E-Mail oder internen Kommunikationsplattformen simpel zu erreichen sind.

Ein Spannungsfeld welches im Zusammenhang mit der Digitalisierung jedoch eindeutig erkennbar ist, ist der Widerspruch zur Akzeptanz der Work-Life-Balance und ständiger Erreichbarkeit. Als DienstleisterIn in der Steuerberatungsbranche ist man an Steuertermine und Fristen gebunden, und steht hier als Führende/r oft im Zwiespalt zwischen Planbarkeit der Arbeit aufgrund von Fixterminen und Gewährung von Flexibilität in der Arbeitsgestaltung (vgl. IP7, 2022, Z. 130–136).

Für den Großteil der befragten ExpertInnen ist nicht das Thema MitarbeiterInnenführung, sondern die Einführung von Digitalisierungsprozessen bzw. die technische Modernisierung die größte Herausforderung. SteuerberaterInnen bzw. Führungskräfte in Kanzleien können oft nicht beurteilen, welche technischen Änderungen notwendig sind, um mit der Zeit zu gehen. IP12 erkennt in diesem Kontext eine große Barriere in digitalen Veränderungen in der Zusammenarbeit mit älteren MitarbeiterInnen in einer Kanzlei, „die noch eher so diesen Beamtenstatus haben, also wir machen alles so, wie wir es immer schon gemacht haben“ (IP12, 2022, Z. 347–349). Diese stehen einer technologischen Veränderung meist kritisch gegenüber und verursachen Widerstände, die für Führungskräfte äußerst fordernd sind. (vgl. IP12, 2022, Z. 339–351)

MitarbeiterInnendiversität

Nicht nur verschiedene Erwartungen und Wertvorstellungen der unterschiedlichen Generationen der Belegschaft fordern Führungskräfte. MitarbeiterInnen unterscheiden sich stark in ihren Arbeitsweisen und der Vorliebe zur Gestaltung des Arbeitsalltags. Vor allem die Digitalisierung treibt viele Beschäftigte dazu, hochtechnisch arbeiten zu wollen, andere wiederum wollen traditionelle Arbeitsweisen beibehalten. (vgl. IP3, 2022, Z. 380–396) IP11 erlebt in diesem Zusammenhang spürbare Unterschiede in den Anforderungen der verschiedenen Generationen. Das Füh-

rungsbild hat sich stark verändert. Der Respekt gegenüber einer Führungskraft wurde früher aufgrund der hierarchischen Anordnung geschaffen. Die jüngere MitarbeiterInnengeneration schätzt die Authentizität einer Führungskraft, die hinter ihren Werten und Aussagen steht. Dies hat einen höheren Stellenwert für die Jüngeren als die Position in der Hierarchie. Die Tatsache, dass viele Führungskräfte selbst der Generation X entstammen und in einem sehr autoritären Umfeld aufgewachsen sind, stellt diese vor die große Herausforderung, ein eigenes Verständnis für die geänderten Ansichten in der Belegschaft aufzubringen. (vgl. IP11, 2022, Z. 122–131, 138–149)

Die jüngere MitarbeiterInnengeneration tritt oft mit höheren Gehaltsvorstellungen und der Forderung nach einer guten Work-Life-Balance in den Arbeitsmarkt ein. IP 2 sieht diesbezüglich eine der größten Schwierigkeiten für UnternehmerInnen, neues Personal zu rekrutieren. Für UnternehmerInnen sind das wahre Schockzustände, da diese Forderungen weit von den tatsächlichen Gehaltseinstufungen liegen. Einerseits müssen sich Führungskräfte mit den hohen Gehaltsvorstellungen konfrontieren und Anpassungen in Arbeitszeitmodellen sowie anderen Gegebenheiten des Arbeitsplatzes vornehmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern. (vgl. IP2, 2022, Z. 52–69) Andererseits gibt es vor allem in der Steuerberatungsbranche viele MitbewerberInnen, die dringend Personal suchen und selbst mit hohen Gehaltsangeboten aktiv auf Beschäftigte anderer Kanzleien zugehen, um diese abzuwerben. Es sind oft horrenden Summen an Gehältern, die den Beschäftigten geboten werden. IP12 empfindet es, als befände man sich in einem „Haifischbecken“. Gutes Fachpersonal zu finden, ist herausfordernd, sowie die bestehenden MitarbeiterInnen in diesem „War of talents“ zu erhalten. Diese Bedrohungen von außen sind vorhanden. Trotz eines guten Kanzleiklimas lässt es sich nicht vermeiden, Beschäftigte an MitbewerberInnen zu verlieren. Vor allem junge MitarbeiterInnen werden eher dazu verleitet werden, die bestehende Kanzlei, aufgrund eines geldwerten Vorteils, zu verlassen. (vgl. IP12, 2022, S. 491–502)

Um als ArbeitgeberIn attraktiv zu bleiben, werden den MitarbeiterInnen viele Freiräume in der Zeiteinteilung und Arbeitsgestaltung gegeben. Hier entstehen dahingehend Reibungspunkte, da viele MitarbeiterInnen kein gegenseitiges Verständnis für die Arbeitsweisen des/der anderen aufbringen. Jede/r darf die Arbeit auf seine/ihre Weise verrichten; dieses Unverständnis seitens der Belegschaft ist für die Führungskraft nicht nachvollziehbar. (vgl. IP5, 2022, Z. 476–490)

Die befragten ExpertInnen bestätigen, dass sich dieses gegenseitige Unverständnis auf die individuellen Vorstellungen der unterschiedlichen MitarbeiterInnengenerationen zurückführen lässt. Die gewünschte Work-Life-Balance der jüngeren Beschäftigten ist eine reine Unterstellung an die Generation Y und Z. Im Grunde ist es der Wunsch vieler Beschäftigter aus allen Generationsschichten, ein gutes Arbeits- und Freizeitverhältnis zu leben.

Die SteuerberaterInnen nehmen zwar Veränderungen in den Wertvorstellungen der Belegschaft wahr, sind aber vorwiegend der Meinung, dass das nicht altersabhängig, sondern an die private Lebenssituation gekoppelt ist. Eine Mutter mit drei Kindern kann nicht dieselbe Arbeitsleistung erbringen oder einen Vollzeitjob mit Überstunden ausführen, wenn zusätzlich noch die Familienorganisation eine wichtige Rolle spielt. Die Herausforderung liegt in der MitarbeiterInnenführung, die Beschäftigten in gegenseitigem Verständnis zu schulen. (vgl. IP5, 2022, Z. 318–326, 350–362)

IP11 nimmt zwar einerseits die Probleme in der generationsübergreifenden MitarbeiterInnenführung wahr, aber andererseits auch großes Potential, woraus die UnternehmerInnen schöpfen könnten. Das Wissen der jüngeren Beschäftigten, vor allem im Rahmen des technologischen Wandels, könnte mit dem Wissen der älteren zusammengeführt werden. Viele Organisationen erkennen diesen Mehrwert noch nicht und sind mit den unterschiedlichen Anforderungen der Generationen maßlos überfordert. Sie wollen ihre Organisationen zwar an die geänderten Erwartungen der Beschäftigten anpassen, handeln aber meist übereilt, ohne fertig durchdachte Konzepte. Die Gestaltung von Generationenzusammenarbeit ist ein weiterer Veränderungsprozess im bestehenden gesellschaftlichen Wandel. (vgl. IP11, 2022, Z. 242–260) Zwei Befragte nehmen in der Kanzlei keine generationsbedingten Unterschiede bzw. Anforderungen der MitarbeiterInnen wahr und sehen diesbezüglich keine Herausforderung für die Führungskraft. (vgl. IP10, 2022, Z. 196–202; IP12, 2022, Z. 195–200)

Agilität

Die Gespräche mit den ExpertInnen zeigen deutlich, dass Anpassungen der Organisation an das agile Umfeld sehr fordernd sind. MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien sind gleichermaßen damit konfrontiert, den sich schnell ändernden KundInnenansprüchen

gerecht zu werden. Rasche Antworten und kurze Bearbeitungszeiten werden seitens der MandantInnen gefordert. Durch die ständige Erreichbarkeit über digitale Medien wie WhatsApp, Facebook & Co wird die Ruhezeit durchbrochen und von KundInnen zu jeder Tages- und Nachtzeit eine Antwort erwartet. Dies ist ein großer Nachteil der Digitalisierung. Oftmals lässt sich die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Anfragen nur schwer abwägen. In der Kanzlei von IP5 (vgl. 2022, Z. 251–271) versucht man den Ansprüchen bestmöglich gerecht zu werden. Das bewerten viele MandantInnen als Pluspunkt und optimales KundInnenservice, was wiederum einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Kanzleiwachstum darstellt.

Nicht nur die ständige Erreichbarkeit, sondern auch unvorhersehbare, kurzfristige Änderungen erschweren den Führungsalltag. Als Beispiel nennt IP1 die erschwerte Planbarkeit von MitarbeiterInnenbesprechungen. Beispielsweise muss ein geplantes Gespräch gekürzt oder sogar verschoben werden, weil sich spontane Terminänderungen ergeben. Auch kann es vorkommen, dass das Gespräch über MS Teams geplant wurde und aufgrund einer schlechten Internetverbindung nicht durchgeführt werden kann. IP1 (vgl. 2022, Z. 110–121) merkt diesbezüglich Nachteile und grobe Spannungsfelder an, die im agilen Umfeld entstehen. Führungskräften fällt es sehr schwer, mit dieser Flexibilität umzugehen. Einerseits wird durch das agile Umfeld gefordert, sich ständig zu bewegen und verändern zu können, andererseits sollte eine Führungskraft authentisch sein und sich selbst treu bleiben. Dieser Widerspruch in sich ist eine wesentliche Herausforderung für Personen auf der Führungsebene. (vgl. IP2, 2022, Z. 288–300) Agilität erfordert oft auch die Übertragung von Verantwortung und Autonomie an die Mitarbeitenden, um Wege abzukürzen und schnellere Entscheidungen treffen zu können. Die Ermächtigung von Beschäftigten wird mit dem Begriff Empowerment definiert. IP11 (vgl. Z. 103–112, 115–117, 122–135) merkt dies als wichtiges Führungsinstrument in der Personalentwicklung und zur Vereinfachung interner Prozesse an. Führungskräfte bewegen sich in einem Zwiespalt zwischen Machtabgabe und Vertrauensbildung, aber auch dahingehend, den MitarbeiterInnen bestimmte Tätigkeiten zutrauen zu können.

Zeitfaktor

Zeit in MitarbeiterInnengespräche als Austauschinstrument zu investieren, wird relativ rasch gestrichen, wenn nicht ausreichend zeitliche Ressourcen vorhanden sind (vgl. IP2, 2022, Z. 537–

548). Parallel zum laufenden Kanzleibetrieb genügend Zeit in die MitarbeiterInnenführung zu investieren, lässt sich für Führungskräfte sehr schwer vereinbaren. Vor allem in der Berufsgruppe der SteuerberaterInnen ist es notwendig, als Chefin bzw. Führungskraft, aufgrund der fachlichen Qualifikation und Berufsbefähigung, im operativen Geschäft tätig zu sein. Das Bewusstsein, dass zu wenig Zeit in die Führung der Belegschaft investiert wird, ist jedoch vorhanden. (vgl. IP3, 2022, Z. 251–272)

Nicht nur die Zeit, die Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien in die MitarbeiterInnenführung investieren, ist eine knappe Ressource. Alle FachexpertInnen aus der Steuerberatungsbranche sind der Meinung, dass das Thema mit Fristigkeiten und Terminarbeit in Kombination mit Einschulung von MitarbeiterInnen oder zum Erhalt einer gewünschten Work-Life-Balance nicht immer möglich ist.

Da es oft sehr zeitaufwendig ist, gewisse Dinge den MitarbeiterInnen zu erklären, sind die Führungskräfte schnell verleitet, Arbeiten an erfahrene KollegInnen weiterzugeben oder selbst zu erledigen, wenn zeitlicher Druck herrscht. Als Führungskräftetrainer sieht IP2 dieses Verhalten als Managementfehler Nummer Eins an. Führungskräfte wollen Zeit und Energie sparen; aktive Personalentwicklung zu vernachlässigen, ist jedoch ein großer Fehler. (vgl. IP2, 2022, Z. 612–617; IP8, 2022, Z. 95–106)

Zusammengefasst stellt das agile Umfeld, welches auch rasche Anpassungen in Digitalisierungsprozesse erfordert, einen wesentlichen Spannungspunkt aus der Sicht der ExpertInnen dar. Insbesondere wurde in den Interviews der Widerspruch zwischen Agilität und Stabilität hervorgehoben. Einige nannten auch die Energiekrise und den Fachkräftemangel als wesentliche Herausforderungen, die sämtlichen Branchen betreffen. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit einer Organisation, schnell und anpassungsfähig auf Krisen reagieren zu können. Die Aussagen der ExpertInnen decken sich mit den Spannungsfeldern, die unter Punkt 5 im Theorieteil erläutert wurden.

9.4.4. Strategien zur erfolgreichen Organisationsentwicklung

Führungskräften müssen bestimmten Strategien des Veränderungsmanagements nachgehen, um Spannungsfelder zu lösen und Veränderungen nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Die

befragten ExpertInnen bewerten die strategische Zielsetzung, die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der MitarbeiterInnen sowie richtige Kommunikation, Teambuilding und das Vorhandensein von Flexibilität als die wichtigsten Maßnahmen eines erfolgreichen Wandels. Die Strategien hinter diesen Begriffen werden in den folgenden Subkapiteln erläutert.

Strategische Zielsetzung im Veränderungsmanagement

Eine klar definierte Vision und geplante Ziele, die im Unternehmensleitbild verankert sind, gelten für alle ExpertInnen als bedeutsame Strategie im Veränderungsmanagement.

Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und eine Organisation mit der Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, müssen Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen motivieren und mitbewegen. Alle Beteiligten müssen den Sinn und das Ziel hinter Veränderungen erkennen. (vgl. IP2, 2022, Z. 310–324) „Das Wesentliche ist, dass Sie die Mitarbeiter im Boot haben“ (IP12, 2022, Z. 204–205). Diese Aussage stellt einen wichtigen Leitsatz in Veränderungsprozessen dar.

Die Beschäftigten müssen in Veränderungsprozesse integriert werden. Dies gelingt am besten durch Kommunikation und durch die Gewährung spürbarer Vorteile für die Beschäftigten. Um eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln, ist es von Bedeutung, Werte und Prinzipien darin zu verankern und diese als Führungskraft zu leben. Das Verankern ist ein schwieriger Prozess. Die Führungskräfte müssen sich überlegen, welche Werte für sie von Bedeutung sind. Diese stellen die Vision des Unternehmens dar, woraus Prinzipien erarbeitet werden, die Handlungen und Regelungen für die tägliche Arbeit enthalten und zur Umsetzung der Werte dienen. IP12 (vgl. 2022, Z. 204–216, Z. 456–480) empfiehlt, diese Prinzipien der Unternehmenskultur gemeinsam mit den Beschäftigten zu erarbeiten. So wird die Unternehmensvision klar vermittelt und die Beschäftigten sehen sich als integrierter und wichtiger Bestandteil der Kanzlei.

Im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung sieht sich IP4 als Berater gefordert, den Führungskräften Denkanstöße für deren bestehende Systeme mitzugeben. Jede Führungskraft sollte sich mit der Entwicklung des Unternehmens auseinandersetzen, um zu verstehen, was in der Organisation zu adaptieren ist, um eine positive Weiterentwicklung zu fördern. Veränderungsmanagement bedeutet nicht, sämtliche Strukturen und Prozesse zu verwerfen. Es gibt kein allgemein gültiges Konzept, das für jede/n funktioniert. Eine Führungskraft einer Steuerbera-

tungskanzlei sollte nicht über die Tradition der Kanzlei hinweg Veränderungen einführen, sondern traditionsgemäß das Passende finden. Eine situative Anpassung vorzunehmen, bedeutet, nach genauer Betrachtung der Unternehmenskultur der Kanzlei zu entscheiden, welche Änderungen vorzunehmen sind. (vgl. IP4, 2022, Z. 343–355, 362–367, 387–389)

Die Maßnahmen, die von den ExpertInnen zur positiven Gestaltung von Veränderungsprozessen beschrieben werden, finden Übereinstimmung mit den Modellen des Veränderungsmanagements nach Kotter. (vgl. Kap. 6.3) Hier wird ersichtlich, dass die Gestaltung von Veränderungen aus mehreren Phasen besteht und diese in Einklang miteinander sein müssen, um Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Die ExpertInnen verweisen auf den Zusammenhang zwischen der MitarbeiterInnenbeteiligung, die Wichtigkeit, den Sinn der Veränderung zu vermitteln und auch das Erzielen kurzfristiger Erfolge, um die Motivation der Beteiligten hochzuhalten. Diese Begriffe decken sich mit den acht Beschleunigern laut Kotters Modell. (vgl. Kap. 6.4) Insofern sind die klare Definition einer Vision und die Zielsetzung bedeutsame Maßnahmen. Kotter formuliert die acht Beschleuniger im Zusammenhang mit dem dualen Betriebssystem, das eine hierarchische Organisation und eine flexible Netzwerkorganisation beinhaltet. Dieses Modell zur Kombination von Agilität und Stabilität wird von IP8 (vgl. 2022, Z. 411–416) kritisch betrachtet. Zwei unterschiedliche Systeme in einem Unternehmen zu implementieren, wird in der Praxis nicht umsetzbar sein.

IP3 und IP5 haben in deren Steuerberatungskanzleien ein Gesamtziel definiert, das in der Arbeit fokussiert und versucht wird, als Team gemeinsam zu erreichen, indem jede/r die eigenen Stärken in die Tätigkeit miteinbringt. Ein verschriftlichtes Unternehmensleitbild ist nicht vorhanden, jedoch werden bereits bei einem Bewerbungsgespräch die Werte und Vorstellungen, die in der Kanzleikultur verankert sind, kommuniziert. (vgl. IP3, 2022, Z. 414–422; IP5, 2022, Z. 476–482) Die Erfahrungen von IP11 (vgl. 2022, Z. 341–345) sprechen dafür, dass Führungskräfte regelmäßig die Aktualität ihrer Unternehmenskultur prüfen müssen. Durch die raschen Veränderungen im Arbeitsumfeld sollte auch die Unternehmenskultur agil sein. „Meine Einstellung zum Menschen spiegelt sich in der Kultur des Unternehmens wider und die Kultur des Unternehmens sollte sich im Verhalten der Führungskräfte widerspiegeln“ (IP11, 2022, Z. 338–340).

Es ist notwendig, den Sinn der Arbeit und das Ziel dahinter für alle MitarbeiterInnen zugänglich zu machen. Die Beschäftigten sind darüber zu informieren, wie die jeweiligen Ziele zu erreichen

sind, was jede/r Einzelne dazu beiträgt und ob man sich als Gesamtunternehmen am gewünschten Weg befindet. Dies sorgt für Transparenz seitens der Führungskraft. Erzielte Erfolge sind gemeinsam im Team zu feiern. (vgl. IP8, 2022, Z. 208–214; IP12, 2022, Z. 445–451)

Unternehmenskultur

Die Begriffe Transparenz, Vertrauen und Feedback sind Werte, die als wesentliche Erfolgsfaktoren im organisationalen Wandel und zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen (vgl. Kap. 7.6). Einige der befragten Führungskräfte aus Steuerberatungskanzleien zogen mit diesen Begrifflichkeiten Parallelen zum Zeiterfassungssystem und zur Arbeitszeitaufzeichnung. Diese stellen im Dienstleistungsbetrieb einer Kanzlei eine Notwendigkeit dar, um die erbrachten Leistungen an die MandantInnen verrechnen zu können. Der Deckungsbeitrag der jeweiligen MitarbeiterInnen ist durch das Zeiterfassungssystem bekannt und die Beschäftigten sind in ihrer Tätigkeit sozusagen transparent. (vgl. IP5, 2022, Z. 503–515) Vier der befragten BeraterInnen deckten sich in ihren Aussagen mit den Definitionen der Begriffe, welche in der Literatur dargelegt wurden. (vgl. Kap. 7.6) IP8 (vgl. 2022, Z. 442–449, 451–456) entgegnete, dass Transparenz für MitarbeiterInnen in einem Unternehmen nur bis zu einem gewissen Grad vorhanden sein soll. Die Beschäftigten sollen alle Informationen erhalten, die sie benötigen, um ihre Arbeit zu verrichten. Eine komplette Offenlegung wird hingegen als unnötig erachtet.

Eine gute Feedbackkultur ist ein bedeutendes Instrument, um weitgehendes Vertrauen aufzubauen und Transparenz sicherzustellen. Transparenz bedeutet Ehrlichkeit, die sich in einem offenen und vertrauensvollen Umgang miteinander widerspiegelt. In regelmäßigen Feedbackrunden tauschen sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen über gegenseitige Wünsche und Anregungen aus. Durch eine offene Kommunikation und beidseitig konstruktive Kritik können unter anderem generationsbedingte Konflikte rasch gelöst werden. Ein Feedbackgespräch muss strukturiert vorbereitet sein, damit es von dem/der FeedbacknehmerIn akzeptiert wird. Ein sensibles Vorgehen und respektvoller Umgang miteinander sind hier vordergründig. (vgl. IP1, 2022, Z. 561–565; IP3, 2022, Z. 533–540; IP11, 2022, Z. 663–670) Von BeraterInnen wird diesbezüglich das 360°-Feedback empfohlen. Dieses Modell wurde bereits in der Literatur als sinnvolle Methode der Feedbackführung vorgestellt. (vgl. 7.6.2) Von Führungskräften und KollegInnen wird man gleichermaßen bewertet – der Vorteil liegt darin, dass KollegInnen die Zusammenarbeit meist besser bewerten können als die Führungskraft.

Kommunikation

Eine positive Unternehmenskultur steht im wesentlichen Zusammenhang mit der Kommunikation, sei es zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen oder im Team. Um Kenntnis der individuellen Erwartungen des Personals zu erlangen, muss eine Führungskraft zumindest einmal im Jahr ein MitarbeiterInnengespräch führen. Im Idealfall sollte diese in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden und inhaltlich die jeweiligen Perspektiven oder Karrierewünsche der MitarbeiterInnen behandeln. Aus einem offenen Gespräch profitiert auch die Führungskraft. So werden einander auch gegenseitige Wertvorstellungen nähergebracht. (vgl. IP2, 2022, Z. 528–540)

Um Spannungsfelder, die im Bereich des fachlichen Informationsaustausches einer Kanzlei entstehen, zu lösen, sind regelmäßige Abteilungsbesprechungen oder Jour fixe gute Möglichkeiten. IP3 und IP5 sehen jedoch Aufholbedarf, was deren Kanzleiorganisation betrifft. Regelmäßige Jour fixe als Quelle von Fachinformationen wären für alle MitarbeiterInnen von Vorteil. Dies bedarf allerdings einer exakten Organisation der Themen und Inhalte, da hier MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen wie Bilanzierung, Buchhaltung und Lohnverrechnung nicht an allen Thematiken interessiert sind. (vgl. IP3, 2022, Z. 360–372; IP5, 2022, Z. 385–398) Der fachliche Informationsaustausch über digitale Medien ist der einfachste und sinnvollste Weg. Um die MitarbeiterInnen zu beteiligen, sollten ausgewählte Personen diese Fachbesprechungen mit den benötigten Inhalten vorbereiten. In vielen Kanzleien passiert der Informationsaustausch zwischen Tür und Angel. Vorwiegend werden aber Jour fixe in wöchentlichen Abständen vereinbart. IP7 bietet Hybridlösungen an, um MitarbeiterInnen, die sich im Homeoffice befinden, an den Besprechungen teilhaben zu lassen. (vgl. IP1, 2022, Z. 610–613, 626–632; IP7, 2022, Z. 117–125)

Nicht nur der fachliche Austausch, sondern auch regelmäßige Besprechungen im Team oder Einzelgespräche mit der Führungskraft sind zu forcieren. Es ist wichtig zu wissen, wie sich die MitarbeiterInnen untereinander verstehen und wie diese miteinander kommunizieren. Diese Zeit muss eine Führungskraft investieren, da dies wesentlich zur Arbeitszufriedenheit und Konfliktlösung beiträgt. MitarbeiterInnengespräche finden im Idealfall monatlich statt. (vgl. IP01, 2022, Z. 269–280) Die befragten SteuerberaterInnen setzen diese meist einmal jährlich an; Grundthemen sind Karriereplanung und Gehaltsverhandlungen. IP12 organisiert einmal jährlich ein Führungskräftegespräch, das zugleich ein Feedbackgespräch darstellt. In wöchentlichen Jour fixe werden

fachliche und auch Themen der Kanzleientwicklung besprochen. Eine offene Unternehmenskultur erleichtert es den MitarbeiterInnen, kritische Themen vorzubringen. Das Abhalten von Kommunikationsworkshops ist eine weitere Strategie, um einzelne Blickwinkel der Beteiligten aufzuzeigen und so das gegenseitige Verständnis zu verbessern. (vgl. IP12, 2022, Z. 224–235)

Die Aufrechterhaltung der Kommunikation im Homeoffice nehmen die ExpertInnen nicht als Schwierigkeit wahr. Durch einen Kalendereintrag in der allgemein zugänglichen Software ist für alle KollegInnen ersichtlich, ob jemand im Homeoffice oder Urlaub ist. Weiters werden Online-Meetings und hybride Literatursitzungen abgehalten. Über Buchhaltungssysteme und via E-Mail findet ein permanenter Informationsaustausch statt. Die Beschäftigten nutzen Homeoffice sehr intensiv, was ein positiver Beitrag zur Work-Life-Balance ist. Um das Teamgefüge und soziale Kontakte im Team und zu den Beschäftigten aufrechtzuerhalten, werden Betriebsausflüge und Firmenveranstaltungen organisiert. Dies stellt auch einen Motivationsfaktor dar und wirkt sich positiv auf das Teambuilding aus. (vgl. IP7, 2022, 144–147; IP10, 2022, Z. 118–127, 130–132; IP12, 2022, 164–183)

Die ExpertInnen forcieren immer wieder die Wichtigkeit von Kommunikation in Veränderungsprozessen, wie digitale Neuerungen oder interne Umstrukturierungen. Die MitarbeiterInnen müssen ins Boot geholt werden, um eine Organisation in eine zukunftsfähige Richtung zu entwickeln. IP11 vermittelt Führungskräften in der Tätigkeit als UnternehmensberaterIn die Wichtigkeit, zu erkennen, was Menschen bewegt. Dementsprechend müssen die Beteiligten dieser Prozesse abgeholt werden und die notwendigen Informationen erhalten, um sich positiv in den Veränderungen mitzubewegen. Hektik und wenig Zeit in Veränderungsprojekte zu investieren, führt meist zum Scheitern. Nicht nur die Führungskraft, sondern auch die Mitarbeitenden müssen überzeugt vom Veränderungsvorhaben sein. IP11 sieht darin die wichtigste Komponente und wesentlichste Strategie in allen Veränderungsprozessen. (vgl. IP11, 2022, Z. 727–737)

Nachhaltige Veränderungen passieren nur, wenn das Arbeitsumfeld Sicherheit und Stabilität bietet. Dies passiert durch Kommunikation. Arbeitspakete sind gemeinsam zu entwickeln und zu besprechen. Feedback und Kontrolle, die wiederum kommuniziert werden, sind wichtige Faktoren. (vgl. IP11, 2022, Z. 274–293) Offensichtliche Kontrollen der Führungskraft können als Miss-

trauen gegenüber der Beschäftigten fehlinterpretiert werden. „Das heißt auch hier Veränderungsprozess, Kommunikation, Information, Bewusstseinsbildung, klares Ausmachen von Spielregeln...“ (IP11, 2022, Z. 526–527).

Zusammengefasst ist Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie innerhalb eines Teams ein Universalrezept zur Lösung von Spannungen, die in Veränderungsprozessen entstehen. (vgl. IP2, 2022, Z. 663–668). Dies wurde bereits in Kapitel 7.3 als wesentlicher Erfolgsfaktor in organisationalen Änderungen erläutert.

MitarbeiterInnenentwicklung und Teambuilding

Eine Möglichkeit, MitarbeiterInnen zu motivieren und weiterzuentwickeln, ist die Übertragung von erhöhter Verantwortung und einer Tätigkeit, wofür diese alleine zuständig sind. Personen, die den nötigen Geist besitzen, werden so motiviert, Höchstleistungen zu erbringen. Im Zusammenhang mit freien Entwicklungsmöglichkeiten und einer eigenverantwortlichen Arbeitsweise bleiben Spannungen in Veränderungsprozessen aus. Das eigenverantwortliche Arbeiten der MitarbeiterInnen ist eine wichtige Fähigkeit, die in der Kanzlei forciert wird, meint IP3 (vgl. 2022, Z. 195–215). Um dies zu unterstützen, werden die Beschäftigten von der Führungskraft oder KollegInnen in ihren Tätigkeiten begleitet. Es ist möglich, in einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten neue Beschäftigte darauf zu schulen, ihre Arbeit in weiterer Folge mit einem gewissen Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu verrichten. (vgl. IP2, 2022, Z. 628–638; IP3, 2022, Z. 195–203, 400–406) Hier ist es wiederum wichtig, auf die unterschiedlichen Stärken der MitarbeiterInnen einzugehen und ihre Eigenschaften kennenzulernen.

Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien bemerken, dass einige MitarbeiterInnen sehr EDV-affin, andere wiederum wenig an neuen Technologien oder veränderten Arbeitsweisen interessiert sind. Wenn MandantInnen erhöhte Ansprüche an moderne und hochtechnologische Arbeitsweisen haben, wird darauf geachtet, die Verantwortlichkeit über diesen Fall an SachbearbeiterInnen zu vergeben, die dieselben Vorstellungen in den Arbeitsweisen pflegen. (vgl. IP3, 2022, Z. 392–396) „Die fortschrittlicheren Klienten mit fortschrittlichen Mitarbeitern zu verknüpfen und umgekehrt“ (IP3, 2022, Z. 388–390).

Um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern, ist das Grundsystem der Kanzlei mit offenen, flachen Hierarchien und dem Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen ein

wichtiger Bestandteil, um sich als attraktive/r ArbeitgeberIn zu positionieren. IP3 (vgl. 2022, Z. 444–452) meint, dass dadurch das Thema „War of talents“ in den Griff zu bekommen ist und die Rekrutierung neuer Fachkräfte erleichtert wird. IP9 (vgl. 2022, Z. 541–544) sieht die Lösung darin, MitarbeiterInnen selbst auszubilden. Diese können Persönlichkeiten mit wenig fachlichen Qualifikationen sein, die man intern oder extern ausbildet und in das Team etabliert.

Ein wichtiges Thema in der MitarbeiterInnenentwicklung stellt das selbstorganisierte Arbeiten dar. Um diese Fähigkeit zu fördern, sind den Beschäftigten ausreichend Freiheiten und Chancen zur Weiterentwicklung zu geben. Darin inbegriffen ist, die MitarbeiterInnen auch gelegentlich zu überfordern und Arbeiten selbstständig, ohne vorherige Anweisung oder Ratschläge, verrichten zu lassen. Sie etwas versuchen zu lassen, was zwar etwas mehr Zeit und Geld kostet, ist eine gute Investition in die Förderung der Selbständigkeit, aber auch in die Schaffung einer guten Vertrauenskultur. (vgl. IP2, 2022, Z. 603–608)

Vor allem in der Steuerberatung ist eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten eine bedeutende Fähigkeit, worin MitarbeiterInnen geschult werden müssen. Der Begriff Empowerment nimmt für alle BeraterInnen einen hohen Stellenwert ein. Führungskräfte aus Steuerberatungskanzleien können hiermit wenig in Verbindung bringen, sehen aber die Stärkung und Ermächtigung der Beschäftigten als wichtiges Tool, um diese in ihrer Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu fördern. IP 8 stellt seinen MitarbeiterInnen Arbeitspakete zur Verfügung. Zur Ausführung der Aufgaben müssen sie sich jedoch eigenständig Lösungswege suchen. Unterstützend hier zur Seite zu stehen, ist selbstverständlich, jedoch werden von MitarbeiterInnen auch Eigendisziplin und Eigeninitiative gefordert. Um sich Fachwissen anzueignen, werden interne MitarbeiterInnenfortbildungen und ein monatlicher „Steuerstammtisch“ geboten, wobei fachliche Neuigkeiten besprochen werden. Dies wird als Teil der Selbstorganisation und Holschuld erkannt, so dass sich MitarbeiterInnen ihre Informationen, die sie zur Ausführung der beruflichen Tätigkeit benötigen, eigenständig in den angebotenen Veranstaltungen besorgen. (vgl. IP8, 2022, Z. 103–113, 383–387)

Insbesondere unerfahrene MitarbeiterInnen in Steuerberatungskanzleien müssen dahingehend unterstützt werden, eigenverantwortliches Arbeiten und Selbstorganisation zu erlernen. IP12 empfiehlt die Strategie des stufenweisen Einschulens. Neues Personal der Buchhaltungsabteilung beginnt in der Kanzlei in einer sog. Assistenzfunktion, um das gesamte Organisationssystem

kennenzulernen. In enger Zusammenarbeit mit bestehenden KollegInnen wird dem/der neuen MitarbeiterIn Monat für Monat mehr Eigenständigkeit und Verantwortung eingeräumt. Die bestehenden MitarbeiterInnen nehmen in weiterer Folge nur mehr Überprüfungen der erledigten Arbeit zur Qualitätssicherung vor. Hier ist die Kommunikation wieder vordergründig und regelmäßige Feedbackrunden sind zu empfehlen, um sich über die Arbeitsleistung auszutauschen. Die Qualitätssicherung wird zumindest ein halbes Jahr lang durchgeführt. (vgl. IP12, 2022, Z. 270–285)

Ein wesentliches Thema in den Befragungen ist nicht nur die Weiterentwicklung der jeweiligen MitarbeiterInnen, sondern im Gegenzug die deren Zusammenführung und das Teambuilding. Die ExpertInnen sind sich einig, dass eine gute Zusammenarbeit die Produktivität und Effizienz im Arbeitsalltag steigert. Teambuildingseminare und Firmenveranstaltungen sind die beste Möglichkeit, um die Beschäftigten zusammenzuführen und als Team zu bündeln. Die FachexpertInnen aus Steuerberatungskanzleien erkennen diesbezüglich den Zeitfaktor als Problem, diese Veranstaltungen unterzubringen und den einzelnen Vorstellungen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden.

Entgegengesetzt der Meinungen aller anderen befragten ExpertInnen, beschreibt es IP11 (2022, Z. 585) als „märchenhaften Zugang“, auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und sie im gleichen Zuge als Team zu fördern. Eine reine Gleichberechtigung sei nicht möglich. Die Bildung eines starken Teams funktioniert nur durch die individuelle Führung des/der Einzelnen. Die Stärken einzelner Beschäftigter können dadurch hervorgehoben und zur vollen Potenzialschöpfung des Teams eingesetzt werden. MitarbeiterInnen, die eher detailverliebt und sorgfältig arbeiten, erhalten zwar weniger, dafür intensivere Projekte. Jene, die hingegen oberflächlich arbeiten, aber eine starke Organisationsfähigkeit besitzen, erhalten im Gegenzug größere Projekte, die es abzuhandeln gilt. Auf die einzelnen Vorzüge der MitarbeiterInnen ist einzugehen sowie begründend mit allen Beteiligten zu kommunizieren. (vgl. IP11, 2022, Z. 585–591)

Delegation von Führungsaufgaben

IP3 ist der Ansicht, dass die Person mit der Berufsberechtigung als SteuerberaterIn immer die Aufgabe der MitarbeiterInnenführung in Kombination mit der Tätigkeit im operativen Geschäft haben wird. Die Delegation von Führungsaufgaben an eine/n weitere/n GeschäftsführerIn in der

Kanzlei wird zwar als Möglichkeit gesehen, sich selbst bei dieser Tätigkeit zu entlasten. Der Nachteil ist jedoch, dass die fachliche Kompetenz dieser Person verloren geht, wenn diese nur mit der MitarbeiterInnenführung beauftragt ist. (vgl. IP3, 2022, Z. 277–285)

Kompetente MitarbeiterInnen als TeamleiterInnen zu befähigen, welche einzelne Abteilungen leiten, ist eine Option, sich in der Führungstätigkeit zu entlasten. (vgl. IP7, 2022, Z. 189–194; IP9, 2022, Z. 276–282) Zwei der befragten ExpertInnen sind selbst mit der Tätigkeit betraut, einzelne Abteilungen zu führen und sich um den organisatorischen Ablauf und die Implementierung von Veränderungsprozessen zu kümmern. Die BeraterInnen sind der Meinung, dass die Fähigkeit, Personen gut zu führen oder Teams zu leiten, nicht im Zusammenhang mit Fachwissen steht. Organisationstalente in der Belegschaft müssen nicht zwingend die größten Know-how-TrägerInnen sein.

Der Umgang mit Flexibilität

Das agile Umfeld erfordert schnelle Reaktionen. Um diese Flexibilität zu gewährleisten und den MandantInnenwünschen gerecht zu werden, ist es für IP10 (vgl. 2022, Z. 331–337) wichtig, personell gut aufgestellt zu sein. Kurze Wartezeiten und Abrufbereitschaft stehen für einen erheblichen Qualitätsfaktor in der Kanzlei. Durch die regelmäßige Überprüfung der Auslastung und interne wie externe Schulungsmaßnahmen werden bestehende MitarbeiterInnen in ihren fachlichen Qualifikationen weiterentwickelt, um personelle Engpässe in den jeweiligen Fachbereichen abzufedern.

IP12 (vgl. 2022, Z. 327–334) hält es für unabdingbar, eine optimale IT-Infrastruktur zu besitzen, um sich rasch an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen und KundInnenwünschen schnell nachgehen zu können. Sowohl die technische Ausstattung als auch der Mensch selbst müssen permanent veränderungsbereit sein. Um mit agilen Arbeitsweisen nicht überfordert zu sein, ist es wichtig, im Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit eine gewisse Selbstdisziplin zu haben. KlientInnen ist klar zu vermitteln, wann die Kernzeiten im Betrieb sind. Es ist im Grunde eine einfache Möglichkeit, sich dahingehend zu entlasten und Gespräche sowie Nachrichten nur in diesem zeitlich definierten Rahmen anzunehmen. (vgl. IP3, 2022, Z. 301–317; IP12, 2022, Z. 377–384)

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Nach der Auswertung und Analyse der Kategorien werden in diesem Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden mit den empirischen Forschungsergebnissen verknüpft.

SFF (1): Welche Spannungsfelder entstehen durch Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien für Führungskräfte?

Die Herausforderungen, die für Führungskräfte in den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt bestehen, sind vor allem in der Organisationsentwicklung und in der MitarbeiterInnenführung zu finden. Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien werden von den ExpertInnen überwiegend auf die MitarbeiterInnendiversität, die Digitalisierung, den Fachkräftemangel und das agile Umfeld zurückgeführt.

Durch die vielfältigen Anforderungen der MitarbeiterInnengenerationen bedarf es Veränderungen im Führungsstil und in der Organisationsstruktur. Jüngeren fällt die Anpassung in ein autoritäres Umfeld schwer. Der Wunsch nach flachen Hierarchien ist vorhanden und wird auch seitens der Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien vertreten bzw. umgesetzt. Die Änderungen im Führungsstil führen oft zu Irritationen in der Belegschaft. Eine Vielzahl an MitarbeiterInnen würde sich eine Führung mit fixen Vorgaben und Regeln wünschen.

Entgegensetzt der theoretischen Feststellungen erkennen Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien wenige Spannungen, die auf altersbedingte Unterschiede in der Belegschaft zurückzuführen sind. Vorwiegend entstehen aufgrund unterschiedlicher Lebensphasen und Situationen der MitarbeiterInnen, verschiedene Erwartungen und Ansprüche an die Führungskräfte und das Arbeitsumfeld. Das daraus resultierende gegenseitige Unverständnis in der Belegschaft, sei es durch verschiedene Erwartungshalten oder Arbeitsweisen, ist ein wesentliches Thema, das Führungskräfte in der MitarbeiterInnenführung fordert.

Laufende Digitalisierungsprozesse erschweren den Kanzleialltag von Führungskräften. Die größte Problematik sehen diese darin, das technische Know-how zu besitzen, um der Geschwindigkeit dieser Prozesse folgen zu können. Weiters werden hier Widerstände seitens älterer MitarbeiterInnen vernommen, welche technologischen Veränderungen eher kritisch gegenüberstehen. Der

Vorteil der Digitalisierung ist das Arbeiten im Homeoffice. Coronabedingt wurde dieses Arbeitsmodell für MitarbeiterInnen in Steuerberatungskanzleien zur Normalität. Durch die Arbeit auf Distanz verringert sich der soziale Kontakt zu den KollegInnen. Hier sind die Führungskräfte dahingehend gefordert, die Belegschaft als Team sowie den Informationsfluss und fachlichen Austausch aufrechtzuerhalten.

Der Begriff Agilität nimmt laut der ExpertInnen einen hohen Stellenwert in der Steuerberatungsbranche ein. Nicht nur die Schnelligkeit von notwendigen technologischen Anpassungen, sondern auch die ständige Erreichbarkeit, die durch soziale Medien oder E-Mails möglich ist, eröffnet Spannungsfelder für Führungskräfte. Einerseits werden von KundInnen Schnelligkeit und Flexibilität gefordert, andererseits ist die Qualität der Arbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für SteuerberaterInnen, der einzuhalten und durch übereilte, rasche Reaktionen auf KlientInnenanfragen nur schwer zu erhalten ist. Weiters wird durch die permanente Erreichbarkeit die Work-Life-Balance der Beschäftigten negativ beeinflusst.

Ein Widerspruch wird zum Thema Agilität und Stabilität geäußert. Zum einen existiert der Wunsch nach selbstbestimmten Arbeiten und Freiheit seitens der Beschäftigten und zum anderen wird eine stabile Organisation, die Sicherheit gewährt, erwartet. Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien sind damit konfrontiert, Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen, aber genügend Freiraum für Kreativität und Eigenverantwortung zu lassen. Führungskräfte sehen hier ein branchenbedingtes Problem. In Steuerberatungskanzleien steht größtenteils den berufsbefugten Personen die Führungsrolle zu. In vielen fachlichen Themen obliegt die Entscheidungsmacht den SteuerberaterInnen, da BuchhalterInnen und BilanzbuchhalterInnen aus berufsrechtlicher Sicht bestimmte Entscheidungsbefugnisse nicht gewährt werden dürfen. Dadurch sind Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien vorwiegend im operativen Geschäft tätig. Folglich werden MitarbeiterInnenanliegen und -gespräche meist nachrangig behandelt, da nur knappe Zeitressourcen vorhanden sind. Das zeitliche Defizit in der MitarbeiterInnenführung stellt auch für die befragten BeraterInnen ein Problem dar. Viele Führungskräfte delegieren keine Aufgaben und führen diese oft selbst aus, bevor sie die Zeit in die Schulung der MitarbeiterInnen investieren. Dies führt zu Misstrauen und Demotivation seitens der Belegschaft und zur Überlastung der Führungskräfte.

Bedingt durch diese knappen Zeitressourcen der Führungskräfte werden viele Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien gehemmt oder nicht durchgeführt. Aus der Sicht der BeraterInnen fällt es den meisten schwer, erstarrte, traditionelle Systeme und Muster zu ändern. Im Gegenzug werden Veränderungen in Organisationsstrukturen oft zu rasch integriert, ohne die MitarbeiterInnen zu beteiligen. Dies führt dazu, dass Veränderungsprozesse nicht nachhaltig verankert werden.

In der Literatur werden als wesentliche Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement die regelmäßige Kommunikation und der laufende Informationsaustausch mit der Belegschaft genannt. Die befragten Führungskräfte sehen Kommunikation als bedeutsames Führungsinstrument, vertreten aber unterschiedliche Ansichten in der Art und Häufigkeit von MitarbeiterInnengesprächen und Feedbackrunden. Die Hälfte der Befragten erkennt hier wiederum die knappen Zeitressourcen als Problem.

Alle befragten SteuerberaterInnen bewerten den Fachkräftemangel äußerst problematisch. Um Personal zu rekrutieren, müssen sich Kanzleien als attraktive ArbeitgeberInnen positionieren. BeraterInnen sehen die Branche der SteuerberaterInnen mit dem Vorurteil behaftet, dass diese als steife, unflexible Gesellschaft gilt. Weiters ist der Konkurrenzdruck in der Branche merkbar vorhanden. MitbewerberInnen versuchen mit horrenden Gehaltsangeboten Personal abzuwerben. Hier müssen Führungskräfte intensiv an einer starken und positiven Unternehmenskultur arbeiten, um bestehende Beschäftigte halten zu können.

Zusammenfassend werden durch die VUCA-Umwelt in Steuerberatungskanzleien viele Veränderungsprozesse vorangetrieben, woraus sich Spannungsfelder für Führungskräfte eröffnen. Durch das agile Umfeld bleibt wenig Zeit für die Entwicklung und Gestaltung von Veränderungen in Organisationen. Es sollen offene Strukturen mit flachen Hierarchien entstehen, aber trotzdem ein Rahmen vorliegen, an dem sich die Belegschaft orientieren kann. Dieses Zusammenspiel zwischen Flexibilität und Stabilität sowie Komplexität und Vereinfachung stellt Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien vor die Herausforderung, geeignete Strategien des Veränderungsmanagements zu finden und anzuwenden, um sich als Kanzlei positiv weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu bleiben.

SFF (2): Welche Strategien zur Bewältigung von Spannungen in Veränderungsprozessen werden eingesetzt?

Um Veränderungsprozesse nachhaltig in Unternehmen zu verankern und Spannungsfelder zu lösen, sehen sich die befragten Führungskräfte in ihrer Strategie gefordert. Ein erfolgreiches Veränderungsmanagement beinhaltet eine klar definierte Vision und Zielsetzung im Unternehmen. Eine offene Kommunikation der Ziele und die gemeinsame Erarbeitung von Unternehmensprinzipien mit den MitarbeiterInnen sind essentiell, um diese an Veränderungen teilhaben zu lassen. Diese Feststellung der ExpertInnen deckt sich mit den Modellen des Veränderungsmanagements nach Kotter. Eine Veränderung besteht aus mehreren Phasen, in denen MitarbeiterInnen begleitet und integriert werden müssen. Eine wesentliche Strategie in Veränderungsprozessen ist es, die Beschäftigten vom Veränderungsvorhaben zu überzeugen und mitzubewegen. So werden Barrieren und Widerstände beseitigt.

Der Führungsstil, eine passende Organisationsstruktur und die richtige Strategie in Veränderungen stehen in engem Zusammenhang zueinander. Das Prinzip der agilen Führung, welches in der Literatur als Konzept des New Leaderships erläutert wird, forciert die Wichtigkeit, MitarbeiterInnen zu beteiligen und Verantwortung zu übertragen. Die befragten BeraterInnen sind derselben Meinung und erachten Empowerment, die Ermächtigung der MitarbeiterInnen, als strategisch wertvoll. Dieser Aspekt wurde in der Theorie bereits als bedeutsamer Inhalt der partizipativen Führung genannt. Sowohl die FachexpertInnen der Steuerberatungsbranche als auch die befragten UnternehmensberaterInnen empfehlen den partizipativen Führungsstil als moderne Form der MitarbeiterInnenführung. Weiters geht aus den Befragungen hervor, dass es keine eindeutig definierten Konzepte für zukunftsfähige MitarbeiterInnenführung und eine erfolgreiche Organisationsentwicklung gibt. Situative Führung und angepasste Unternehmensstrukturen, die teilweise an traditionelle Werte geknüpft sind, werden empfohlen. Diese Aussagen decken sich mit der Literatur.

Um im agilen Umfeld zurechtzukommen, führen SteuerberaterInnen in der Kanzlei flache Hierarchien und offene Organisationsstrukturen ein. So werden kurze Entscheidungswege zur schnellen Lösungsfindung garantiert, weiters wird das selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten der Beschäftigten gefördert. Diese Ansicht deckt sich mit der Darlegung des „Agile Lea-

dership“ in der Literatur. Zur Orientierung der MitarbeiterInnen werden fixe Vorgaben und Regeln festgelegt, die einen Rahmen bilden. Innerhalb dieses Rahmens kann eine flexible und freie Arbeitsgestaltung vorgenommen werden. Vor allem im Homeoffice wird es den MitarbeiterInnen freigestellt, wann und wie sie ihre Arbeit verrichten. Um den sozialen Kontakt zu den KollegInnen trotz vermehrter Remote Arbeit aufrechtzuerhalten, werden Online-Chats und Videotelefonie eingesetzt. Hybride Lernveranstaltungen und regelmäßige Jour fixe, die über digitale Medien stattfinden, garantieren den fachlichen Austausch innerhalb des Teams, unabhängig vom Arbeitsort. Um die angebotene Flexibilität zu gewährleisten, ist eine optimale IT-Infrastruktur für die ExpertInnen unabdinglich. Die Angst der Führungskräfte, den technologischen Entwicklungen nicht folgen zu können, wird von einigen Befragten mit der Übertragung von Verantwortung an Personen, die EDV-affin sind, gelöst. Weiters wird die Delegation von Aufgaben und Führungsverantwortung an kompetente MitarbeiterInnen häufig als Möglichkeit empfohlen, um die Führungskräfte in ihrer Tätigkeit zu entlasten.

Als weitere Strategie im organisationalen Wandel ist die Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur anzuführen. Transparenz, Feedback und Vertrauen sind ein bedeutsamer Teil der Kultur. Die Beschäftigten erhalten alle Informationen, um ihrer Tätigkeit nachgehen zu können. In regelmäßigen Feedbackrunden und MitarbeiterInnengesprächen tauschen sich Führungskraft und Beschäftigte nicht nur über die Leistung in der Arbeit, sondern auch über gegenseitige Wünsche und Erwartungen aus. Eine gute Kommunikation in der Kanzlei trägt wesentlich zu einer positiven Unternehmenskultur und zum Vertrauensaufbau bei. Um eine gegenseitige Toleranz in der Belegschaft zu schaffen, werden Kommunikationsworkshops abgehalten. Regelmäßige Firmenveranstaltungen und Teambuildingseminare fördern den Zusammenhalt. Das Team zu stärken und im Gegenzug die individuellen Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen, wird von den ExpertInnen unterschiedlich bewertet. Darin wird ein Widerspruch gesehen, da eine Gleichberechtigung aller nur schwer möglich ist. Es ist von Bedeutung, die Stärken des/der Einzelnen hervorzuheben, um daraus das volle Potential für das gesamte Team zu schöpfen.

Um den Erwartungen des agilen Umfelds und den MandantInnenwünschen gerecht zu werden, sollten Steuerberatungskanzleien personell gut aufgestellt sein. Um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern, und zur Positionierung als attraktive ArbeitgeberInnen, setzen die ExpertInnen auf Angebote wie flexible Arbeitsgestaltung, Gleitzeit und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Eine weitere Möglichkeit, Personal zu rekrutieren, wird im Aufbau von unerfahrenen MitarbeiterInnen gesehen. Durch eine stufenweise Einschulung sowie interne und externe Schulungsmaßnahmen kann qualifiziertes Fachpersonal entwickelt werden.

Die Frage, ob zwischen Agilität und Stabilität ein Widerspruch besteht, wurde unterschiedlich beantwortet. Überwiegend wird die Ansicht geteilt, dass im agilen Umfeld flexible Arbeitsweisen in Verbindung mit fixen Organisationsstrukturen und Vorgaben vorhanden sein sollten. Hier könnte Kotters duales Betriebssystem ein geeignetes Modell erschließen, um Flexibilität und Stabilität optimal zu kombinieren. Kritisch betrachtet wird jedoch, dass hier zwei Systeme in einem Unternehmen funktionieren sollten, was praktisch nur schwer vorstellbar ist.

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Mittels Verknüpfung der theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse wird in diesem Kapitel die Hauptforschungsfrage dieser Masterthesis beantwortet. Ziel der Arbeit ist es, die Spannungsfelder in Veränderungsprozessen in Steuerberatungskanzleien aufzuzeigen und Strategien zur Bewältigung dieser Spannungen zu finden. Anschließend wird auf weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

Hauptforschungsfrage:

Welche Spannungsfelder entstehen durch Veränderungsprozesse in Steuerberatungskanzleien und welche Bedeutung hat das für Führungskräfte?

Die Gründe für Veränderungsprozesse liegen in den Entwicklungen der Arbeitswelt. Auslöser und wesentliche Treiber dafür sind der demografische Wandel, die technologischen Entwicklungen und Veränderungen in der Gesellschaft. Die verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen haben andere Erwartungen und Vorstellungen vom Arbeitsleben und von ihren Vorgesetzten. Die Digitalisierung bringt laufend neue Prozesse mit sich und die MitarbeiterInnendiversität nimmt aufgrund des Wertewandels zu. In der Literatur werden diese Entwicklungen unter dem Begriff der VUCA-Umwelt zusammengefasst. Die Entwicklungen im Berufsalltag sind oft nicht planbar, unsicher und komplex. KundInnen erfordern zunehmend schnelle Reaktionen und Antworten. Um auf diese veränderten Ansprüche rasch zu reagieren und sich als Unternehmen weiterzuentwickeln, ist eine Veränderung in der MitarbeiterInnenführung und in der Organisationsstruktur notwendig. Eine Studie von Haufe Lexware belegte, dass in Steuerberatungskanzleien Veränderungen der Arbeitskultur und die Implementierung neuer Führungsstile notwendige Maßnahmen zur erfolgreichen Kanzleientwicklung darstellen. Die Gespräche mit den ExpertInnen bestätigen dieses Resultat.

Durch die Digitalisierung, den Wertewandel in der Belegschaft und das agile Umfeld wird Flexibilität von den Führungskräften und MitarbeiterInnen in Steuerberatungskanzleien erwartet. Die Corona Pandemie war ein wesentlicher Treiber für Digitalisierungsprozesse in der Branche. Dadurch mussten MitarbeiterInnen von heute auf morgen im Homeoffice ihrer Tätigkeit nachge-

hen. Die ExpertInnen sehen hier wenige Probleme in der Umstellung auf die Remote-Arbeit. Vielmehr leidet jedoch der soziale Kontakt zwischen den MitarbeiterInnen. Durch regelmäßige Firmenveranstaltungen und Teambuildingeinheiten wird versucht, das Team zu stärken und trotz Führung auf Distanz den Kontakt und Austausch mit der Belegschaft aufrechtzuerhalten. In den Kanzleien wird der fachliche Austausch, trotz Führung auf Distanz, mit regelmäßigen Jour fixe und Literatursitzungen gewährleistet. Hybride Meetings, die über digitale Medien problemlos durchführbar sind, sind mittlerweile Standard in der Branche. Einige der befragten ExpertInnen aus Kanzleien spüren dringenden Handlungsbedarf zur Verbesserung des Informationsaustausches im Team. Diesbezüglich sehen sich die Führungskräfte durch das schnelle Kanzleiwachstum gefordert, Veränderungen in der Organisation zu implementieren. Ihre knappen Zeitressourcen verhindern jedoch eine Umstrukturierung.

Die fehlende Zeit für die Personalentwicklung und MitarbeiterInnenführung wird in der Theorie nicht wesentlich als Spannungsfeld aufgezeichnet. Die befragten ExpertInnen gaben dies hingegen als Hauptproblem in der Führungsthematik an. Vor allem SteuerberaterInnen sind gefordert, da meist berufsbefugte Personen die Führungsrolle innehaben. Die Führung der Belegschaft in Kombination mit der operativen Tätigkeit im laufenden Vollbetrieb einer Steuerberatungskanzlei zu bewältigen, wurde bereits in der Literatur als schwierige Aufgabe dargelegt. Dies stellt auch in der Praxis eine der größten Herausforderungen für die Führungskräfte dar. Die Delegation von Führungsaufgaben, die Bildung von Abteilungen und Verantwortungsübertragung an AbteilungsleiterInnen sind mögliche Lösungswege. Markant ist, dass in den Kanzleien zweier befragten Führungskräfte die Kanzleiorganisation und die Implementierung von Veränderungsprozessen in die Hände von KanzleimanagerInnen gelegt wurden. Diese verzeichnen in der Relation zu den anderen befragten Führungskräften die wenigsten Spannungsfelder und Probleme in der MitarbeiterInnenführung und in der Gestaltung von Veränderungen. Die Führungskraft wird in allen nicht-fachlichen Bereichen entlastet und nur zu wichtigen Entscheidungsfindungen miteinbezogen.

Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt werden auch der Führungsstil und das Führungsverhalten angepasst. In der Literatur werden unter dem Begriff New Leadership einige Führungsstilkonzepte zur zukunftsfähigen MitarbeiterInnenführung genannt. Das Verwerfen eines strengen und autoritären Führungsverhaltens ist notwendig, um neues Personal zu gewinnen. Aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen geht deutlich hervor, dass es kein ganzheitliches

Führungsstilkonzept gibt, das sich für jedes Unternehmen und jede Führungskraft eignet. Das Konzept der transaktionalen Führung wird von Führungskräften in Steuerberatungskanzleien meist unbewusst gelebt. Alle ExpertInnen der Steuerberatungsbranche bestätigen, ihre MitarbeiterInnen mit monetären Vorteilen zu belohnen, wenn die Jahresleistung angemessen ist. Dass dies oft zur Demotivation führen kann, wird von den Führungskräften nicht vernommen. Wenn MitarbeiterInnen im Leistungsschnitt nicht den Erwartungen entsprechen, sind die ausschlaggebenden Umstände für den Leistungseinbruch zu hinterfragen. Das individuelle Auseinandersetzen mit den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Punkt, der sich auch in den dargelegten Führungsstilkonzepten des New Leaderships widerspiegelt. Durch das Kennen der Erwartungen und Erkennen von Problemen wird die MitarbeiterInnenbindung gefördert. In der Literatur ist es ein bedeutsamer Faktor, dass eine Führungskraft vor allem in Veränderungsprozessen als Vorbild und ManagerIn voranschreiten sollte. Dies wird von den FachexpertInnen bestätigt.

Die befragten BeraterInnen sehen eine situative Führung als notwendig an. Situationsbezogenes Handeln der Führungskraft ist ein Muss, um mit den individuellen Charakteren in der Belegschaft zurechtzukommen. Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien finden wenig Bezug zu bestimmten Führungsstilkonzepten. In diesem Zusammenhang wird öfter die partizipative MitarbeiterInnenführung erwähnt, in die die Beschäftigten miteinbezogen werden und an Entscheidungen teilhaben dürfen. In Modellen des Veränderungsmanagements werden die MitarbeiterInnenbeteiligung und deren Mitbewegen in Veränderungsprozessen als bedeutende Strategien zur Bewältigung von Spannungsfeldern erkannt. Kotter definiert in seinem Modell des dualen Betriebssystems die acht Beschleuniger eines erfolgreichen Wandels, wobei die MitarbeiterInnen motiviert und vom Veränderungsvorhaben überzeugt werden, was wiederum hilfreich ist, um Barrieren abzubauen, die einen Wandel blockieren könnten. Die Zielsetzung und Vision sowie das Erreichen von kurzfristigen Erfolgen stellen weitere Erfolgsfaktoren dar, die in der Literatur und in den Modellen genannt werden. Kurt Lewin hat in seinem Modell das Auftauen von starren Prozessen, das Verändern und das Einfrieren der Veränderung definiert. Diese Erfolgsfaktoren werden von den ExpertInnen bestätigt und im Veränderungsmanagement als bedeutend erachtet.

Das agile Umfeld erfordert agile Prozesse. In vielen Organisationen sind starre Prozesse und geschlossene Strukturen gegeben. Darin sind meist fixe Vorgaben und Regeln verankert. Die Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien widerlegten diese theoretische Darlegung und gaben an, bereits offene Organisationen eingeführt zu haben, da dies größtenteils von den MitarbeiterInnen gefordert wird. Weiters sei eine agile Führung nur möglich, wenn wenige Vorgaben und Regeln bestehen.

In diesen Aussagen der ExpertInnen ist jedoch ein deutlicher Widerspruch zu erkennen. Agile Prozesse erfordern einerseits flache Hierarchien und wenige Regeln, andererseits bestätigen 80 % der Befragten, dass es einen bestimmten Rahmen geben muss, an dem sich MitarbeiterInnen orientieren können. Insofern kann kein eindeutiger Lösungsansatz in der Praxis genannt werden. Kotter hat in seiner Theorie des dualen Betriebssystems einen Lösungsweg gefunden: Um agile Prozesse mit hierarchischen Strukturen zu verbinden, ist ein duales Betriebssystem im Unternehmen zu implementieren – einerseits die hierarchische Organisation, die managementgesteuert ist und worin Top-down-Entscheidungen getroffen werden, andererseits die agile Netzwerkorganisation, in welcher die Beschäftigten flexibel und anpassungsfähig auf Veränderungen reagieren und neue Prozesse im Unternehmen implementieren können. Kotter beschreibt dies als Möglichkeit, diese beiden Führungssysteme durch eine Schnittstelle zur regelmäßigen Kommunikation zu verbinden. Ein Experte sieht dieses Modell äußerst kritisch, da es in der Praxis nicht möglich sei, zwei unterschiedliche Systeme in einem Unternehmen zu integrieren.

Das agile Umfeld in Kombination mit der Digitalisierung fordern Führungskräfte in Kanzleien bezüglich der ständigen Erreichbarkeit. Die digitalen Medien verursachen eine zunehmende Erwartung an schnellen Reaktionen seitens der KlientInnen. Um dem entgegenzusteuern, wird von Führungskräften empfohlen, einen bestimmten Zeitrahmen für die Erreichbarkeit zu setzen und diesen an die MandantInnen klar zu kommunizieren.

Im Unterschied zur Darlegung in der Literatur erkennen Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien wenige Spannungen, die auf eine gewünschte Work-Life-Balance und generationsbedingte Unterschiede in der Belegschaft zurückzuführen sind. Vorwiegend wird das gegenseitige Unverständnis in Arbeitsweisen, vor allem in digitalen Prozessen, wahrgenommen. Um diesen Differenzen entgegenzuwirken, wird von einer Expertin empfohlen, Kommunikationsworkshops abzuhalten, um die einzelnen MitarbeiterInnen im gegenseitigen Verständnis zu schulen.

Der Fachkräftemangel, bedingt durch den demografischen Wandel, stellt in der Steuerberatungsbranche ein wesentliches Problem dar. Die Weiterentwicklung der bestehenden MitarbeiterInnen und eine positive Unternehmenskultur werden als wesentliche Erfolgsfaktoren genannt. Eine gute Feedbackkultur, Transparenz und Vertrauen sollten hier verankert sein. Um dies zu gewährleisten, ist eine offene Kommunikation unumgänglich. Als Führungskraft gilt es die Vision und Ziele des Unternehmens klar zu vermitteln und im Unternehmensleitbild zu verdeutlichen. Teambesprechungen und Einzelgespräche mit MitarbeiterInnen sind zur Konfliktlösung und als Beitrag zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu forcieren. Ein guter Umgang mit den MitarbeiterInnen erzeugt eine starke Kultur, was sich vor allem in Zeiten des „War of talents“ als positiv erweist. Viele Kanzleien werden mit dem Druck und attraktiven Angeboten von MitbewerberInnen konfrontiert, die dadurch versucht sind, Personal abzuwerben.

Zusammenfassend lässt sich behaupten, dass sich die MitarbeiterInnenführung und die Organisationsstrukturen in Steuerberatungskanzleien durch den gesellschaftlichen Wandel, die Digitalisierung und weitere genannte Veränderungsprozesse angepasst haben. Dies führt jedoch nicht zu einem Stillstand. Durch das agile Umfeld ergeben sich laufend geplante oder auch ungeplante Veränderungen in Prozessen und Strukturen.

Es zeigt sich, dass Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien aufgrund der operativen Tätigkeit wenig Zeit in die MitarbeiterInnenführung und die Implementierung von Veränderungsprozessen investieren können. Dieses Spannungsfeld würde sich durch die Delegation dieser Tätigkeiten lösen lassen. Da in der Branche permanenter Zeitdruck herrscht und sich dies auch auf die verrechenbaren Zeiten als Dienstleister niederschlägt, sind viele Führungskräfte gehemmt, Personal für interne Prozesse einzustellen. Diese Zeiten sind nur schwer verrechenbar. Die empirische Analyse dieser Arbeit verdeutlicht jedoch, dass dies eine erfolgsversprechende Möglichkeit wäre, die zur Entlastung der Führungskraft führt und eine Beschleunigung von organisationalen Änderungen und neuen Prozessen im Kanzleialltag mit sich bringt.

In dieser vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wurden Spannungsfelder in Veränderungsprozessen und Strategien zur Bewältigung dieser Spannungen im Bereich der Steuerberatung erforscht und dargelegt. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich hinsichtlich der Kombination von Agilität und Stabilität in der Organisation von Steuerberatungskanzleien. Das duale Betriebssystem von Kotter stellt zwar in der Theorie einen Lösungsweg dar, die befragten Führungskräfte

und BeraterInnen konnten jedoch keine eindeutige Strategie zur Lösung in der Praxis nennen. Kotters Modell wurde eher kritisch betrachtet, da es sich lt. der ExpertInnen um zwei Systeme in einem Unternehmen handelt. An dieser Stelle besteht weiterer Forschungsbedarf, der darauf aufbauen könnte, die Möglichkeit der Implementierung eines dualen Betriebssystems in der Steuerberatungsbranche zu untersuchen. Weiters könnte erforscht werden, ob es alternative Möglichkeiten gibt, in einer Organisation flexible und zugleich stabile Strukturen einzuführen.

In Bezug auf eine positive Unternehmenskultur bleibt die Frage offen, wie viel Transparenz für MitarbeiterInnen notwendig ist. Lt. der Darlegung in der Literatur sollten eine gute Feedback- und Vertrauenskultur sowie Transparenz einen hohen Stellenwert in einem Unternehmen haben. Die befragten ExpertInnen erachten Transparenz jedoch kontrovers. Viele Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien legen sämtliche Berichte über den finanziellen Erfolg des Unternehmens offen oder bieten den MitarbeiterInnen Einsicht auf alle Gehaltskonten. Andere sehen hier wiederum keinen Bedarf und meinen, den Beschäftigten nur die notwendigsten Informationen zur Erledigung ihrer Tätigkeit zur Verfügung stellen zu müssen. Unklar ist, welches Maß an Information für alle Beteiligten notwendig ist. Auch hier besteht weiterer Forschungsbedarf, um zu untersuchen, wie viel Transparenz für eine positive Unternehmenskultur sowie als Beitrag zur MitarbeiterInnenzufriedenheit notwendig ist.

12. LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher

Ayberk, E. M., Kratzer, L. & Linke, L.P. (2017). *Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen* (9. Aufl.). Tübingen: UVK Verlag.

Buchenau, P. (2019). *Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte von morgen brauchen*. Wiesbaden: Springer.

Busold, M. (2019). *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Berlin: Springer Gabler.

Claßen, M. (2019). *Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten*. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien GmbH.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Marburg: Dr. Dresing und Pehl.

Dorozalla, F. (2013). *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel: Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. (5. Aufl.). Wien: Facultas.

Fortmann, H. & Kolocek, B. (Hrsg.). (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum-Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gadatsch, A., Krupp, A. & Wieseahn, A. (Hrsg.). (2017). *Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg.). (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grannemann, U. & Seele, H. (2016). *Führungsaufgabe Change. Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Greßer, K. & Freisler, R. (2020). *Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln* (4. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Grote, S. & Rüdiger, G. (Hrsg.). (2018). *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. Berlin: Springer Gabler.
- Helmold, M. (2022). *Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hienerth, C., Huber, B. & Süßenbacher, D. (Hrsg.). (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen*. Wien: Linde Verlag.
- Hübler, M. (2018). *New Work. Menschlich Demokratisch Agil. Wie Sie Teams und Organisationen erfolgreich in eine digitale Zukunft führen*. Regensburg: Wallhalla Fachverlag.
- Kisslinger-Popp, C. (Hrsg.). (2010). *Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Klaus, H. & Schneider, H. J. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotter, J. P. (2015). *Accelerate. Strategische Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Vahlen.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerstützung* (3. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

- Kupiek, M. (2020). *Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy. Emotion als Erfolgsfaktor der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lami, S. (2011). *Spitzenleistungen in der Steuerberatung: Acht neue Wege für eine erfolgreiche Kanzleiführung*. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer.
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.). (2019) *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luzius, P. (2021). *Die erfolgreiche Steuerkanzlei. Wie Sie Ihre Kanzlei noch digitaler und attraktiver machen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. & Hartley, E. L. (Hrsg.). (1958). *Readings in Social Psychology* (3. Aufl.). New York: Holt.
- Malik, F. (2006). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Negri, C. (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Springer.
- Reinhardt, K. (2020). *Digitale Transformation der Organisation. Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2020). *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen*. Berlin: Springer Gabler.
- Sackmann, S. (2019). *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schieblon, C. (2019). *Kanzleimanagement in der Praxis: Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schiefer, G. & Nitsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten*. Wiesbaden: Springer.

Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwuchow, K.H. & Gutmann, J. (Hrsg.). (2019). *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.

Sinek, S. (2021). *Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. (9. Aufl.). München: Redline Verlag.

Vahs, D. & Weiland, A. (2020) *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2020). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1981). *Leadership and decision-making*. London: University of Pittsburgh Press.

Weigert, S., Kunde, P. & Scholz, I. (2021). *Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei. Employer Branding – Wie Sie Ihre Kanzlei als attraktiven Arbeitgeber positionieren*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. Berlin: Springer.

Werther, S. & Bruckner, L. (Hrsg.). (2018.). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer.

Widuckel, W., De Molina, K., Ringlstetter, M. & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Beiträge aus Sammelwerken

Blessin, B. (2019). Führung neu denken. In K. H. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse* (S. 109–118). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.

Blöcher, A. (2015). Führung ist Vertrauenssache!. In W. Widuckel, K. De Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 307–322). Wiesbaden: Springer Gabler.

Blum, U. & Gabathuler, J. (2019). PE 4.0: Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0.* (S. 73–93). Berlin: Springer.

Börner, A. L. (2020). Die Digitalisierung akademischer Berufe am Beispiel der (Syndikus-) Rechtsanwältinnen -anwälte. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen.* (S. 163–190). Berlin: Springer Gabler.

Bruch, H., Berenbold, S. & Block, C. (2019). New Leadership: Führungsformen der Zukunft. In K. H. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse* (S. 159–168). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.

Bruckner, L. & Werther, S. (2018a). Organisationsentwicklung und -strukturen. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 191–206). Berlin: Springer.

Bruckner, L. & Werther, S. (2018b). Synthese. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 44–45). Berlin: Springer.

Diertl-Deskovic, H. (2018). Praxisperspektive zu Organisationsentwicklung und -strukturen in Zeiten von Arbeit 4.0. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 203–206). Berlin: Springer.

Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2020). Führungs- und Organisationsstruktur. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 671–684). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Domsch, M. E. (2020). Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 517–532). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Dörr, S., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In S. Grote & G. Rüdiger (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen* (S. 37–61): Berlin: Springer Gabler.
- Fischer, S. & Häusling, A. (2018) Agilität und Arbeit 4.0. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 88–107). Berlin: Springer.
- Fischhaber, J. (2019). Projektmanagement 5.0 – situativ, adaptiv – erfolgreich? In P. Buchenau, (Hrsg.), *Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte von morgen brauchen* (S. 100–119) Wiesbaden: Springer.
- Gergs, H-J. & Lakeit, A. (2020). Netzwerke brauchen Hierarchie. Warum Unternehmen weiterhin Hierarchien brauchen und was sie von der Frauenbewegung, von Don Corleone und vom Taoismus lernen können. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 71–84). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goyk, R. & Grote, S. (2018). Holokratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. (S. 79–97). Berlin: Springer Gabler.
- Graf, E., Hienerth, C., Kovarova-Simecek, M. & Süßenbacher, D. (2009). Empirie – Erhebungs- und Auswertungsmethoden. In C. Hienerth, B. Huber, & D. Süßenbacher (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen* (S. 105–140). Wien: Linde Verlag.
- Greve, A. (2018). Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter von Digitalisierung und technologischem Wandel. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 36–40). Berlin: Springer.
- Grote, S. & Goyk, R. (2018). Agile Führung – das neue Gutwort im Management? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. (S. 17–35). Berlin: Springer Gabler.

Hansen, N.K. & Hauff, S. (2019). Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In M. Busold (Hrsg.), *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 35–46) Berlin: Springer Gabler.

Hartung, M. (2019). Strategische Ausrichtung von Kanzleien. In C. Schieblon (Hrsg.), *Kanzleimanagement in der Praxis: Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer* (4. Aufl., S. 13–46) Wiesbaden: Springer Gabler.

Hatfield, S. & Winkler, K. (2020). Agiles Arbeiten und Führen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 747–759). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hiennerth, C., Huber, B., Kovarova-Simecek, M., Siller, H. & Süssenbacher, D. (2009). Fundament des wissenschaftlichen Arbeitens. In C. Hiennerth, B. Huber, & D. Süssenbacher (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen* (S. 17-43). Wien: Linde Verlag.

Hofmann, L.M. & Regnet, E. (2020). Digitale Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 761–777). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Ihne, H. (2017). Überlegungen und Nachfragen zu Leadership, Controlling, Menschenbildern und Algorithmen. In A. Gadatsch, A. Krupp & Wieseahn A. (Hrsg.), *Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen* (S. 3–11). Wiesbaden: Springer Gabler.

Jacobs, J. C., Kagermann, H., Sattelberger, T. & Lange, T. (2018). Zukunft der Arbeit. Die digitale Transformation gestalten. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 24–28). Berlin: Springer.

Jörg, U. & Steiger, T. (2019). Leistung und Verhalten beeinflussen. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl., S. 157–166). Berlin: Springer.

Kaiser, S. & Kozica, A. (2015). Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten. In W. Widuckel, K. De Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020*.

- Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 307–322). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaiser, S. (2020). Work-Life-Balance. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 149–158). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kraus, R. (2020). Erfolgreiches Change Management. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 699–709). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Koch, M., Richter, A. & Katzy, B. (2019). Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Unternehmen. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 3–20). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lemke, C. (2020). Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen* (S. 17–41). Berlin: Springer Gabler.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In E. E. Maccoby, T.M. Newcomb & E.L. Hartley (Hrsg.), *Readings in Social Psychology* (3. Aufl., S. 197–211). New York: Holt.
- Lohmann, T. (2018). Die neuen Spielregeln unserer Arbeitsgesellschaft – die Milleniumgeneration am Werk. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 40–44). Berlin: Springer.
- Meissner, E. & Chang-Gusko, Y. (2019). Arbeitsplatz der Zukunft – vom Eckbüro zum Digital Village. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 163–179). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Metz-Kleine, A. (2018). Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum-Menschen-Kompetenzen* (S. 131–137). Wiesbaden: Springer Gabler.

Mühlbauer, D., Huff, J. & Süß, J. (2018). People Analytics und Arbeit 4.0. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 107–132). Berlin: Springer.

Nink, M. (2015). Der Mensch bleibt Mensch. In W. Widuckel, K. De Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 59–71). Wiesbaden: Springer Gabler.

Nowoczin, J. (2015) Leadership Challenge – von den Herausforderungen an die Führungskultur der Zukunft. In W. Widuckel, K. De Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 367–379). Wiesbaden: Springer Gabler.

Peters, T. (2017). Trends in der Leadership-Forschung. In A. Gadatsch, A. Krupp & Wieseahn A. (Hrsg.), *Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen* (S. 233–254). Wiesbaden: Springer Gabler.

Regnet, E. (2020). Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 841–860). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Regnet, E. (2020). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 55–75). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Regnet, E. (2020). Kommunikation als Führungsaufgabe. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 267–280). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Renninger, W. (2016). Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels. In H. Klaus & H.J. Schneider (Hrsg.) *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Aufl., S. 4–86). Wiesbaden: Springer Gabler.

Richter, F. (2019). Führung in Unternehmenskrisen. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren.* (S. 127–153). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Ruedian, S. & Pinkwart, N. (2020). Effizienteres Lernen durch Learning Analytics. In K.H. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse* (S. 330–347). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR* (S. 3–77). Berlin: Springer.
- Ronzal, W., (2010). Lustarbeit statt Frustarbeit – Wie Führungskräfte motivierend führen. In C. Kisslinger-Popp (Hrsg.), *Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung* (S. 71–88). Wiesbaden: Gabler.
- Sackmann, S. (2019). Herausforderungen der Führung und Ihre Implikationen für Führungskräfte. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 3–20). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, S., Eichel, V. & Schmidt, C. (2019). Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren* (S. 176–200). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schieblon, C. (2019). Management in Kanzleien. In C. Schieblon (Hrsg.), *Kanzleimanagement in der Praxis: Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer* (4. Aufl., S. 1–9) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stoisiek, O. (2015). Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In W. Widuckel, K. De Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 349–366). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Von Hahn, N. (2018). Human Resources of our Digital Future: Die Funktion des HR-Managers in der Zukunft. In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum-Menschen-Kompetenzen* (S. 153–166). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Von Rosenstiel, L. & Nerdinger F.W. (2020). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 21–53). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In M. Busold (Hrsg.), *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 3–17) Berlin: Springer Gabler.

Werther, S., Bruckner, L. & Mann, F. (2018). Psychologische Perspektiven auf Arbeit 4.0. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 48–55). Berlin: Springer.

Beiträge aus Fachzeitschriften

Bellmann, L. (2017). Digitalisierung und Arbeitszeit. *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 97(7), 470–473. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>

Csar, M. (2020). Agilität als Ziel von Veränderungsprozessen? *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 2020(51), 391–401. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00539-5>

Fuhrmann, M., Schmid-Oertel, M. & Weber, M. (2017). Mit dem Zweiten geht es besser. *Personalmagazin*, 2017(10), 42–45.

Kosterski, S. (2019). Führungsstile der Zukunft. *ÖGS Wissen – Das ÖGSW Magazin für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer*, 2019(01), 34–35.

Kosterski, S. (2019). Schwerpunkt: Schöne neue Arbeitswelt? Über Change Management und die Herausforderungen der Zukunft. *ÖGS Wissen – Das ÖGSW Magazin für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer*, 2019(02), 10–15.

Steffes, S., Maier, M. & Arnold, D. (2017). Qualifikation und flexible Arbeitsformen in der digitalen Arbeitswelt: neue Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft. *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 97(7), 463–466. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>

Sonstige Quellen

ExpertInnengespräch IP1, Führungskräftetrainer, Supervisor und Coach, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 09.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Staudach, S. 1–22.

ExpertInnengespräch IP2, Unternehmensberater & Führungskräftetrainer, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 09.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Staudach, S. 1–22.

ExpertInnengespräch IP3, Steuerberater & Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 13.09.2022, Pöllauberg, S. 1–22.

ExpertInnengespräch IP4, Unternehmensberater, Supervisor & Führungskräftecoach, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 13.09.2022, Telefonat, Staudach, S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP5, Steuerberater & Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 14.09.2022, Pöllauberg, S. 1–21.

ExpertInnengespräch IP6, Seniorcontrollerin Teppichindustrie & geschäftsführende Vizepräsidentin eines Fachvereins für Rechnungswesen, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 16.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Graz, S. 1–22.

ExpertInnengespräch IP7, Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 19.09.2022, Hartberg, S. 1–20.

ExpertInnengespräch IP8, Führungskräftetrainer & Coach, Abteilungsleitung Personalentwicklung in einem Großunternehmen, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 21.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Pöllauberg, S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP9, Steuerberater & Geschäftsführer mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 21.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Pöllauberg, S. 1–18.

ExpertInnengespräch IP10, Wirtschaftspädagogin & Kanzleimanagerin mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 22.09.2022, Oberwart, S. 1–20.

ExpertInnengespräch IP11, Unternehmensberater, Führungskräftetrainer & Coach, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 23.09.2022, Graz, S. 1–24.

ExpertInnengespräch IP12, Unternehmensberaterin & Abteilungsleiterin Rechnungswesen mittelgroße Steuerberatungskanzlei, geführt von Kerstin Maria Bruckner, 30.09.2022, Videotelefonie via Microsoft Teams, Staudach, S. 1–18.

Gute Führung. (2014). Verfügbar unter Website der nextpractice GmbH: <https://www.nextpractice.de/gute-fuehrung/> (abgerufen am: 07.11.2022)

Nowak, S. (2019, Mai). *Digitalisierung in der Steuerberatung: Chancen und Herausforderungen*. Verfügbar unter Haufe Website: https://www.haufe.de/taxulting/die-digitalisierung-in-der-steuerberatung_484580_490402.html (abgerufen am 08.08.2022)

Swoboda, S. (2013, Mai). *Veränderungsprozesse im Unternehmen: Umgang mit Widerständen*. Verfügbar unter Haufe Akademie Website: <https://www.haufe-akademie.de/downloadserver/FB/Veraenderungsprozesse-Unternehmen-Haufe-Akademie-05-13.pdf> (abgerufen am 08.08.2022)

#Zukunftskanzlei 2025: Ein Zukunftsbild entsteht. (2020). Verfügbar unter Website von lexoffice: <https://www.lexoffice.de/wp-content/uploads/ebook-zukunftskanzlei-steuerberater-kanzlei-der-zukunft-lexoffice-rechnungsprogramm-buchhaltungssoftware.pdf> (abgerufen am: 08.08.2022)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Einleitung:

- Begrüßung und Erklärung zum Interviewablauf
- Vorstellung des Studiengangs
- Thema der Masterthesis und Zielsetzung
- Einverständnis zur Aufzeichnung und Anonymisierung ansprechen

Interviewleitfaden für BeraterInnen

Allgemeines:

- Darf ich Sie ersuchen, kurz zu erklären welche Tätigkeit Sie ausüben und welche Erfahrungen Sie im Bereich Unternehmensberatung und im Führungskräftecoaching mitbringen?

BLOCK 1: Spannungsfelder in Veränderungsprozessen

1. Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt treffen auch Steuerberatungsbranche. Diese Veränderungen sind bedingt durch den Wertewandel in der Gesellschaft, die Digitalisierung, Generationenwechsel und durch die Corona Pandemie.
Erzählen Sie mir bitte, wie diese Veränderungsprozesse von Führungskräften wahrgenommen werden und wie diese damit umgehen.
2. Welche spürbaren Unterschiede bzw. Anforderungen der verschiedenen Generationen ergeben sich für Führungskräfte?
3. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie in der Zusammenarbeit mit altersgemischten Teams?
4. Wie intensiv setzen sich Führungskräfte, aus Ihrer Erfahrung, mit den individuellen Erwartungen und Wertvorstellungen der MitarbeiterInnen auseinander?
5. Stichwort Fachkräftemangel, welche Herausforderungen ergeben sich im sogenannten „War of Talents“ für Führungskräfte?
6. Geforderte Freiheit und Selbstbestimmung der Mitarbeiterinnen jüngerer Generationen – welche Herausforderungen ergeben sich hier für Führungskräfte?

7. Welche Spannungsfelder entstehen für Führungskräfte in einem agilen Umfeld?
8. Die Digitalisierung ermöglicht arbeiten im Homeoffice. Welche Herausforderungen bringt das für Führungskräfte mit sich?
9. Was können Sie mir zum Begriff „Work-Life Balance“ erzählen?

BLOCK 2: MitarbeiterInnenführung

10. Welche Rolle nimmt die Führungskraft in diesen Veränderungen ein?
11. Wie sehen sie die Komponente mit der Zeit, die Führungskräfte in die Führung von MitarbeiterInnen investieren?
12. Welche Möglichkeiten sehen Sie zur Entlastung der Führungskräfte in ihrer Tätigkeit?
13. In welcher Weise ist die MitarbeiterInnenführung durch den Fachkräftemangel beeinflusst?
14. Wie verhält sich Ihrer Meinung nach, hierarchische Führung mit den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt?
15. Welche Führungskonzepte für zukunftsfähige Mitarbeiterführung würden Sie empfehlen?
16. Welchen Stellenwert nimmt der Begriff „Empowerment“ für Sie ein?

BLOCK 3: Organisationsstruktur

17. Wie beeinflussen die aktuellen Entwicklungen die Organisationsstruktur einer Steuerberatungskanzlei?
18. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus offenen und geschlossenen Organisationsformen?
19. Welchen Stellenwert nimmt aus Ihrer Sicht Agilität in einer Steuerberatungskanzlei ein?
20. Agile Arbeitsweisen, aber im Gegenzug eine strukturierte Organisation, die Prozesse regelt und Stabilität bietet. Beschreiben Sie mir bitte, wie Sie mit diesem Widerspruch umgehen.
21. Welche Vor- Nachteile ergeben sich aus der Arbeit im Homeoffice?

BLOCK 4: Strategien zur erfolgreichen Organisationsentwicklung

22. Wie können Führungskräfte in Organisationen mit flachen Hierarchien den Überblick über Ihr Team bewahren?

23. Wie kann man MitarbeiterInnen zu Eigenverantwortung und Selbstorganisation führen?
24. Wie kann man MitarbeiterInnen verschiedener Generationen im gegenseitigen Verständnis schulen?
25. Wie kann man die gesamte Belegschaft in Veränderungen integrieren?
26. Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für den Informationsaustausch im Team und die Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen?
27. Die Führungskräfte sollen auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen aber die Belegschaft trotzdem als Team fördern. Wie lässt sich das bewältigen?
28. Was ist Ihrer Meinung nach wichtig um eine gute Unternehmenskultur zu schaffen?
29. Transparenz, Vertrauen + Feedback, welche Bedeutung haben diese Begriffe für Sie?

30. Zum Abschluss hätte ich noch gerne 3 Schlagworte zu folgenden Begriffen:
 - Die drei größten Spannungsfelder für Führungskräfte in Veränderungsprozessen
 - 3 wichtige Lösungsansätze zur Bewältigung von Spannungen

Gibt es noch etwas Wichtiges, dass Sie gerne zum Thema erzählen möchten, aber im Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist?

A - 2 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien

Allgemeines:

- Darf ich Sie ersuchen, kurz zu erklären welche Position Sie in Ihrer Kanzlei haben und wie lange Sie schon in Ihrer Kanzlei tätig sind?
- Wie viele MitarbeiterInnen sind bei Ihnen tätig?
- Wie hoch ist der Altersdurchschnitt der Beschäftigten?

BLOCK 1: Veränderungsprozesse

1. Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt treffen auch die Steuerberatungsbranche. Diese Veränderungen sind bedingt durch den Wertewandel in der Gesellschaft, die Digitalisierung, Generationenwechsel und durch die Corona Pandemie. Erzählen Sie mir bitte, wie diese Veränderungsprozesse von Ihnen wahrgenommen werden und wie Sie damit umgehen.
2. Welche spürbaren Unterschiede bzw. Anforderungen der verschiedenen Generationen ergeben sich für Führungskräfte?
3. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie in der Zusammenarbeit mit altersgemischten Teams?
4. Wie intensiv setzen Sie sich mit den individuellen Erwartungen und Wertvorstellungen der MitarbeiterInnen auseinander?
5. Stichwort Fachkräftemangel, welche Herausforderungen ergeben sich im sogenannten „War of Talents“ für Führungskräfte?
6. Welche Spannungsfelder entstehen für Führungskräfte in einem agilen Umfeld?
7. Geforderte Freiheit und Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen jüngerer Generationen: Welche Herausforderungen ergeben sich hier für Führungskräfte?
8. Die Digitalisierung ermöglicht arbeiten im Homeoffice. Welche Herausforderungen bringt die Führung auf Distanz mit sich?
9. Welche Vor- Nachteile ergeben sich aus der Arbeit im Homeoffice?
10. Was können Sie mir zum Begriff „Work-Life Balance“ erzählen?

BLOCK 2: MitarbeiterInnenführung

11. In welcher Rolle sehen Sie sich als Führungskraft in diesen laufenden Veränderungsprozessen?
12. Wie sehen Sie die Komponente mit der Zeit, die Sie in die MitarbeiterInnenführung investieren?
13. Welche Erfahrungen haben Sie in der Delegation von Führungsaufgaben?
14. Erzählen Sie mir doch bitte, wie Ihre Erfahrungen mit der Führung virtueller Teams sind.
15. Wie verhält sich Ihrer Meinung nach, hierarchische Führung mit den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt?
16. Würden Sie bestimmte Führungskonzepte für zukunftsfähige MitarbeiterInnenführung empfehlen und warum?
17. Welchen Stellenwert hat der Begriff Empowerment für Sie?

BLOCK 3: Organisationsstruktur

18. Welche Organisationsstruktur herrscht in Ihrer Kanzlei und wo sehen Sie die Vorteile daraus?
19. Welche Nachteile sehen Sie aus Ihrer Organisationsstruktur?
20. Welchen Stellenwert nimmt aus Ihrer Sicht Agilität in einer Steuerberatungskanzlei ein?
21. Agile Arbeitsweisen, aber im Gegenzug eine strukturierte Organisation, die Prozesse regelt und Stabilität bietet. Beschreiben Sie mir bitte, wie Sie mit diesem Widerspruch umgehen.

BLOCK 4: Organisationsentwicklung in Veränderungsprozessen

22. Welche Erfahrungen haben Sie in der Kanzlei mit flachen Hierarchien und wie ist der Umgang damit?
23. Welche Erfahrungen haben Sie mit Selbstorganisierten Arbeiten und Eigenverantwortung der Beschäftigten?
24. Wie kann man die Beschäftigten in Bezug auf Selbstorganisation und Zeitmanagement unterstützen und fördern?
25. Welche Arbeitszeitmodelle bieten Sie ihren Beschäftigten? (4)

26. Wie fördern Sie das gegenseitige Verständnis von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen?
27. Wie wird in Ihrer Kanzlei der Informationsaustausch im Team und die Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen gelebt und gefördert?
28. Wie wird die gesamte Belegschaft in Veränderungen integriert?
29. Die Führungskräfte sollen auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen aber die Belegschaft trotzdem als Team fördern. Wie lässt sich das bewältigen?
30. Wie gehen Sie mit Widerständen seitens der Belegschaft um?
31. Was ist Ihrer Meinung nach wichtig um eine gute Unternehmenskultur zu schaffen?
32. Transparenz, Vertrauen + Feedback, wie gehen Sie mit diesen Begriffen in Ihrer Kanzlei um?

33. Zum Abschluss hätte ich noch gerne 3 Schlagworte zu folgenden Begriffen:
 - Die drei größten Spannungsfelder für Führungskräfte in Veränderungsprozessen
 - 3 wichtige Lösungsansätze zur Bewältigung von Spannungen

Gibt es noch etwas Wichtiges, dass Sie gerne zum Thema erzählen möchten, aber im Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist?

Aufrechterhaltungsfragen:

Und weiter?

Und sonst?

Können Sie mir das bitte genauer erklären?

Wie meinen Sie das?

A - 3 Kategorienschema

In der nachfolgenden Tabelle wird das Kategorienschema dargestellt, nach welchem die Auswertung des Textmaterials der leitfadengestützten ExpertInneninterviews erfolgte.

Hauptkategorien	Subkategorien
Kategorie 1: MitarbeiterInnenführung	1a) Veränderungen im Führungsstil 1b) Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen
Kategorie 2: Organisationsstruktur	2a) Veränderungen der Organisationsstruktur 2b) Agile Organisationen 2c) Arbeitsmodelle
Kategorie 3: Spannungsfelder in Veränderungsprozessen	3a) Digitalisierung 3b) Mitarbeiterdiversität 3c) Agilität 3d) Zeitfaktor
Kategorie 4: Strategien zur erfolgreichen Organisationsentwicklung	4a) Strategische Zielsetzung im Veränderungsmanagement 4b) Unternehmenskultur 4c) Kommunikation 4d) MitarbeiterInnenentwicklung & Teambuilding 4e) Delegation von Führungsaufgaben 4f) Der Umgang mit Flexibilität

Tabelle 7: Kategorienschema (Quelle: Eigene Darstellung)