

Digitale Transformation in der Steuerberatung

Artikel: **Die Kanzlei von morgen beginnt heute**



Stand Oktober 2026

www.dstv.de

Ein gemeinsamer Artikel der Mitglieder des **DStV Arbeitskreises Digitalstrategie**,
und **Dipl.-Kfm. Michael Hein**, Steuerberater & Businesscoach.

Veränderung im Alltag kontinuierlich gestalten

Digitale Transformation zeigt sich in Kanzleien selten in einem einzigen großen Veränderungsmoment. Sie entsteht im Alltag: in Entscheidungen, Routinen, Gesprächen, neuen Anforderungen und kleinen Versuchen, Arbeit besser zu organisieren. Technologische Entwicklungen, veränderte Erwartungen von Mandanten und Mitarbeitenden sowie der zunehmende Einsatz Künstlicher Intelligenz erhöhen dabei die Zahl der Fragen, mit denen Kanzleileitungen umgehen müssen.

Der folgende Blick auf eine beispielhafte Kanzleiwoche bündelt fünf typische Situationen. Jeder Tag steht für eine Beobachtung aus der Praxis und einen kleinen Impuls, der ohne neues Managementmodell und ohne umfangreiches Transformationsprojekt aufgegriffen werden kann.

Die Wochentage dienen dabei lediglich als beispielhafte Gliederung. Die Impulse können unabhängig voneinander und im eigenen Tempo aufgegriffen werden.

Montag:

Wenn die nächste Idee schon vor dem ersten Kaffee da ist

Montag, 8.30 Uhr. „*Wir müssen uns endlich mehr mit KI beschäftigen.*“ Der Satz steht beispielhaft für eine Situation, die inzwischen viele Kanzleien kennen. Über Fachmedien, soziale Netzwerke, Veranstaltungen und Gespräche kommen laufend neue Anwendungen, Möglichkeiten und Erwartungen in den Kanzleialltag. Schnell entsteht der Eindruck, andere seien bereits weiter oder man müsse möglichst rasch reagieren.

Diese Unruhe zeigt sich in Aussagen wie: „*Die anderen sind schon viel weiter.*“ „*Was machen wir, wenn KI uns ersetzt?*“ „*Wir brauchen eine Digitalisierungsstrategie.*“ Dies zeigt, wie eng technologische Neugier, Wettbewerbsdruck und Unsicherheit inzwischen zusammenliegen können. Für die Kanzleileitung liegt die Herausforderung weniger darin, jede neue Entwicklung sofort zu bewerten.



@ Michael Hein

„Entscheidend ist die Fähigkeit, einen neuen Impuls mit der eigenen Kanzleirealität zu verbinden. Die Kanzleileitung braucht Orientierungskompetenz.“

(Dipl.-Kfm. Michael Hein, Steuerberater & Businesscoach)

Michael Hein – neuesdenken.net

neuesdenken.net ist eine Plattform für Coaching und Beratung von Unternehmern, Führungskräften und Steuerberater:innen. Im Fokus stehen moderne Führung, Kommunikation, Konfliktkompetenz und persönliche Entwicklung. Ziel ist es, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, Veränderungen bewusst zu gestalten und nachhaltige Lösungen für den Arbeitsalltag zu entwickeln. Weitere Informationen unter: neuesdenken.net

Hierbei ist es wichtig, zwischen technischer Möglichkeit und organisatorischem Nutzen zu unterscheiden und zu prüfen, welche Veränderung tatsächlich zu einem bestehenden Problem passt. Führung bedeutet dabei auch, Prioritäten nachvollziehbar zu setzen und Mitarbeitenden zu vermitteln, warum ein Thema jetzt aufgegriffen wird und ein anderes warten kann.

Gerade beim Thema KI lohnt sich diese Disziplin. Anwendungen können bei der Strukturierung von Informationen, bei Textentwürfen, der Vorbereitung von Besprechungen oder anderen Wissensaufgaben unterstützen. Nutzen entsteht dort, wo der Anwendungsfall, die notwendigen Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und Qualitätsanforderungen geklärt sind.

Die Folge ist nicht nur hohe Arbeitsbelastung. Die Folge ist mentale Daueranspannung. Denn während die fachlichen Anforderungen steigen, wächst gleichzeitig die Zahl der Entscheidungen, die täglich getroffen werden müssen. Und genau hier beginnt ein Problem, das viele unterschätzen. Die meisten Steuerberater*innen sind nicht arbeitsmüde, sie sind entscheidungsmüde.

Praxisimpuls 1: Mit dem Problem beginnen

Bevor eine neue Idee zum Projekt wird, beantworten Sie drei Fragen: *Welches Problem wollen wir lösen? Was soll sich dadurch für die Menschen verbessern? Und woran erkennen wir, ob es funktioniert?* Die Antworten schaffen eine erste Orientierung und helfen, einen interessanten Impuls von einem tatsächlich relevanten Handlungsfeld zu unterscheiden.

Dienstag:

Einen normalen Arbeitstag der Zukunft betrachten

Am Dienstag wird aus der allgemeinen Zukunftsdiskussion eine konkrete Frage: *Wie soll Arbeit in dieser Kanzlei künftig eigentlich aussehen?* Begriffe wie Digitalisierung, Effizienz, Arbeitgeberattraktivität oder KI bleiben abstrakt, solange sie nicht mit dem Arbeitsalltag verbunden werden.

Ein einfaches Gedankenexperiment hilft dabei: Stellen wir uns einen ganz normalen Dienstag im Oktober des Jahres 2029 vor. Gemeint ist keine Vision aus einem Unternehmensfilm oder einer Imagekampagne, kein futuristisches Büro, sondern einfach einen normalen Arbeitstag.

Wie kommt eine neue Mandantenanfrage in die Kanzlei? Wie werden Informationen erfasst? Welche Aufgaben werden automatisch vorbereitet? Wo unterstützt KI? Welche Entscheidungen treffen Mitarbeitende eigenständig? Wie finden sie die Informationen, die sie benötigen? Wie erlebt der Mandant die Zusammenarbeit? Und vielleicht die wichtigste Frage: Was macht die Kanzleileitung an diesem Dienstag eigentlich noch selbst?

Der Wert dieses Gedankenexperiments liegt in seiner Konkretheit. Es zwingt niemanden zu einer belastbaren Prognose für 2029. Vielmehr macht es sichtbar, welche Vorstellungen über gute Arbeit, Zusammenarbeit, Verantwortung und Technologie bereits heute vorhanden sind. Gleichzeitig kann das Team benennen, welche Elemente der heutigen Kanzlei erhalten bleiben sollen.

Das Team gehört dabei in die Betrachtung hinein. Die Menschen, die täglich in der Organisation arbeiten, sehen andere Dinge. Sie wissen, welche Prozesse unnötig kompliziert sind. Sie wissen, wo Informationen fehlen. Sie wissen, welche Aufgaben Energie kosten. Diese Perspektiven ergänzen die Sicht der Kanzleileitung und machen Zukunftsbilder realistischer.

Praxisimpuls 2: Der Dienstag 2029

Nehmen Sie sich mit Ihrem Team 20 bis 30 Minuten Zeit. Beschreiben Sie einen gewöhnlichen Kanzleitag im September 2029. Halten Sie anschließend nur zwei Punkte fest: *Was soll gegenüber heute deutlich anders funktionieren? Was möchten wir aus unserer heutigen Kanzlei unbedingt bewahren?*

Mittwoch:

Wenn das Tagesgeschäft wieder übernimmt

Mittwochmorgen sind Fristen, Rückfragen und Mandantenanliegen wieder präsent. Die Ideen vom Montag und das Zukunftsbild vom Dienstag konkurrieren mit dem operativen Geschäft. Genau an dieser Stelle zeigt sich, ob Veränderung einen realistischen Platz im Kanzleialltag bekommt.

Veränderung lässt sich als fortlaufender Prozess betrachten: **Beobachten:** *Was verändert sich?* **Einordnen:** *Was bedeutet das für unsere Kanzlei?* **Entscheiden:** *Was wollen wir daraus machen?* **Ausprobieren:** *Was funktioniert tatsächlich?* **Lernen:** *Was haben wir daraus verstanden?* **Verankern:** *Was wird zum neuen Standard?* Diese Schritte beschreiben eine Haltung, mit der Kanzleien Entwicklungen regelmäßig aufgreifen können.

Ein häufiger Grund für stockende Veränderung liegt in der Erwartung, zunächst ausreichend Zeit für ein größeres Projekt schaffen zu müssen. Im Kanzleialltag ist dieser Zeitpunkt schwer planbar. Kontinuierliche Entwicklung braucht deshalb überschaubare Zeitfenster und eine klare Zuständigkeit.

Der Fachkräftemangel verschärft diese Aufgabe: Wenn personelle Kapazitäten knapp sind, muss die Kanzleileitung bewusst entscheiden, welche Verbesserung das Team tatsächlich entlastet und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

***„Zukunftsfähigkeit entsteht dort,
wo Veränderung einen festen Platz im
Kanzleialltag bekommt und regelmäßig
gemeinsam reflektiert wird.“***

(Stbin Bärbel Metzger, Mitglied im DStV Arbeitskreis Digitalstrategie)



@Bärbel Metzger

Dabei reicht eine Entscheidung allein nicht aus. Erst wenn aus Entscheidungen neue Gewohnheiten und Standards werden, verändert sich eine Organisation wirklich. Soll beispielsweise mehr Verantwortung im Team liegen, muss sich das auch in Entscheidungsräumen und im Verhalten der Kanzleileitung zeigen. Soll Wissen besser verfügbar sein, braucht es eine Form, in der es tatsächlich geteilt und genutzt wird.

Praxisimpuls 3: Veränderung bekommt einen festen Platz

Reservieren Sie in einem bestehenden Führungs- oder Teamformat regelmäßig einen kurzen Zeitraum für die Frage: *Was hat sich in den vergangenen Wochen verändert und was sollten wir deshalb überprüfen?* Schon ein klar begrenztes Zeitfenster kann verhindern, dass Entwicklung dauerhaft hinter dem Tagesgeschäft zurücktritt.

Donnerstag:

Aus einer Diskussion wird ein überschaubarer Test

Donnerstag steht eine konkrete Veränderung zur Debatte. Vielleicht geht es um wiederkehrende Mandantenfragen, die Vorbereitung von Besprechungen, die Dokumentation von Wissen oder einen Prozess, der heute unnötig viel Zeit bindet. Gerade bei KI können die Einschätzungen im Team weit auseinanderliegen.



„Bei neuen Technologien hilft der Blick auf den konkreten Kanzleialltag: Welches Problem wollen wir lösen, was soll sich verbessern und woran erkennen wir den Nutzen?“

(Stb Christoph Behn, Mitglied im DStV Arbeitskreis Digitalstrategie)

@ Christoph Behn

Die Spannbreite kann groß sein: Ein Mitarbeiter wird begeistert sein. Ein anderer skeptisch. Ein Dritter vielleicht verunsichert. Solche Unterschiede müssen nicht möglichst schnell aufgelöst werden. Sie liefern Hinweise auf Chancen, offene Fragen und mögliche Risiken.

Hilfreich ist ein klar abgegrenzter Test. Eine Zukunftsvision allein reicht nicht. Irgendwann muss daraus eine Priorität werden. Und aus der Priorität ein konkreter Versuch. Für KI-Anwendungen bedeutet das: Der Anwendungsfall sollte überschaubar sein, sensible oder besonders risikobehaftete Prozesse brauchen angemessene Schutzmaßnahmen, Verantwortlichkeiten müssen geklärt und Ergebnisse geprüft werden.

KI kann dabei zusätzlich als Reflexionshilfe dienen. So lässt sich das eigene Zukunftsbild daraufhin prüfen, welche Annahmen darin stecken, wie Mitarbeitende oder Mandanten eine Veränderung erleben könnten und welche Argumente gegen die eigenen Annahmen sprechen. Damit wird KI zum Sparringspartner. Die Entscheidung bleibt beim Menschen.

Praxisimpuls 4: Klein, klar und überprüfbar testen

Wählen Sie einen überschaubaren Anwendungsfall. Legen Sie vorab fest, welches Ergebnis Sie erwarten, wer verantwortlich ist, welche Qualitätsanforderungen gelten und wie die Ergebnisse geprüft werden. Bewerten Sie danach gemeinsam: *Was hat funktioniert? Wo lagen Grenzen? Was haben wir gelernt?*

Freitag:

Lernen, bevor die nächste Idee kommt

Am Freitag lohnt sich der Blick zurück. *Was wurde in dieser Woche beobachtet, diskutiert oder ausprobiert? Welche Annahme hat sich bestätigt, welche nicht? Was sollte fortgeführt, angepasst oder beendet werden?*

Diese Reflexion ist entscheidend, weil Veränderungen sonst leicht als einzelne Projekte nebeneinanderstehen. Die Kanzlei von morgen entsteht nicht auf einmal. Zukunftsfähigkeit entwickelt sich vielmehr über die Fähigkeit, Erfahrungen auszuwerten und daraus Konsequenzen für die eigene Arbeitsweise abzuleiten.

Auch der Umgang mit gewonnener Zeit gehört dazu. *Wenn KI Zeit spart, was passiert mit der gewonnenen Zeit? Diese Frage reicht weit über Technologie hinaus. Entsteht Raum für Mandantenbetreuung, Beratung, Führung, Lernen oder persönliche Zusammenarbeit? Oder wird lediglich mehr Arbeit in dieselbe Zeit gepackt?* Produktivität ist ein wichtiger Faktor, beschreibt aber noch nicht, wie eine Kanzlei künftig arbeiten und geführt werden möchte.

Langfristig entsteht so eine lernende Organisation. Klare Verantwortlichkeiten, nachvollziehbare Prozesse und verfügbare Informationen schaffen dafür eine wichtige Grundlage. Mitarbeitende wissen, was sie selbst entscheiden können. Wissen ist verfügbar. Prozesse sind nachvollziehbar. Technologie unterstützt die Arbeit. Die Kanzleileitung gewinnt damit mehr Raum für Orientierung und Gestaltung.

Damit Erfahrungen nicht an einzelne Personen gebunden bleiben, sollten wichtige Erkenntnisse und bewährte Abläufe nachvollziehbar dokumentiert und im Team geteilt werden. Das erleichtert die Einarbeitung, sichert Wissen beim Ausscheiden erfahrener Mitarbeitender und macht Verbesserungen dauerhaft nutzbar.

Praxisimpuls 5: Die Freitagsfrage

Nutzen Sie nach einem Test, einer Prozessveränderung oder in regelmäßigen Abständen drei kurze Fragen: *Was haben wir ausprobiert? Was haben wir daraus gelernt? Was machen wir künftig anders?* So wird aus Erfahrung schrittweise ein neuer Standard.

Fünf Beobachtungen, fünf Impulse

Tag	Beobachtung	Impuls
Montag	Neue Entwicklungen erzeugen Handlungsdruck.	Mit dem konkreten Problem beginnen.
Dienstag	Zukunft bleibt abstrakt, solange sie nicht mit dem Arbeitsalltag verbunden wird.	Einen gewöhnlichen Kanzleitag 2029 beschreiben.
Mittwoch	Das Tagesgeschäft verdrängt Entwicklung schnell.	Veränderung einen festen Platz im Alltag geben.
Donnerstag	Neue Technologien und Arbeitsweisen lösen unterschiedliche Reaktionen aus.	Klein, klar und überprüfbar testen.
Freitag	Erfahrungen entfalten erst durch Auswertung nachhaltige Wirkung.	Lernen festhalten und Konsequenzen ableiten.

Die Kanzlei von morgen entsteht im heutigen Arbeitsalltag

Die Entwicklungen der kommenden Jahre lassen sich nur begrenzt vorhersagen.

Mandantenerwartungen, Arbeitsweisen, Berufsbilder und technologische Möglichkeiten werden sich weiter verändern. Das Entscheidende ist deshalb, eine Organisation aufzubauen, die damit umgehen kann.

Die Auseinandersetzung mit neuen technologischen Möglichkeiten, insbesondere mit KI, wird für Kanzleien zunehmend zur festen Aufgabe. Offen ist vor allem, wie diese Technologien verantwortungsvoll und mit erkennbarem Nutzen in die eigene Arbeitsweise eingebunden werden. Für Kanzleien bedeutet das, Veränderung als wiederkehrende Führungs- und Organisationsaufgabe zu verstehen. Neue Impulse werden eingeordnet, Zukunft wird konkret formulierbar, ausgewählte Veränderungen werden erprobt und Erfahrungen fließen zurück in den Alltag.

Dafür braucht eine Kanzlei weder für jede neue Entwicklung ein eigenes Projekt noch für jede Frage sofort eine fertige Antwort. Die Kanzlei von morgen wird wahrscheinlich nicht diejenige sein, die heute schon alle Antworten kennt. Zukunftsfähigkeit zeigt sich vielmehr darin, gemeinsam gute Fragen zu stellen, Erfahrungen ernst zu nehmen und die eigene Arbeitsweise kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Künstliche Intelligenz ist dabei ein wichtiger Veränderungstreiber und kann in geeigneten Anwendungsfällen unterstützen. Der langfristige Maßstab bleibt jedoch die Frage, wie Technologie zu einer Kanzlei beiträgt, in der Qualität, Verantwortung, Zusammenarbeit und persönliche Beratung tragfähig organisiert sind.

Weitere Impulse zur digitalen Transformation im Berufsstand

Dieser Beitrag ist Teil einer Reihe von Veröffentlichungen zur digitalen Transformation in der Steuerberatung. Auf unserer Website finden Sie weitere Fachbeiträge, Analysen und Orientierungshilfen zu aktuellen Entwicklungen im Berufsstand.

Dazu gehören unter anderem die „**10 Thesen zu KI in der Steuerberatung**“ oder der Impulsartikel „**Verantwortung teilen in Zeiten digitaler Transformation & die Zukunft sichern**“. Ergänzt werden diese Inhalte durch weitere Artikel und Praxisimpulse rund um Digitalisierung, Organisation und Zukunftsthemen der Steuerberatung.

Weitere Inhalte finden Sie unter: www.dstv.de / Themen / Digitale Transformation

Stand: Oktober 2026

Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:

Deutscher Steuerberaterverband e.V.

Littenstraße 10

10179 Berlin

Telefon: 030 27876-2

Telefax: 030 27876-799

E-Mail: dstv.berlin@dstv.de

www.dstv.de

Stand: Oktober 2026

Bildnachweis:

Titelbild und Bilder im Text: siehe jeweils Bildquellen

ÜBER DEN DEUTSCHEN STEUERBERATERVERBAND e.V.

Der Deutsche Steuerberaterverband e.V. (DStV) vertritt als Spitzenorganisation die Angehörigen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe auf nationaler und internationaler Ebene gegenüber Politik, Exekutive und weiteren Stakeholdern. In seinen 15 Mitgliedsverbänden sind 36.500 - überwiegend in eigener Kanzlei oder Sozietät tätige - Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer sowie Berufsgesellschaften freiwillig zusammengeschlossen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Begriffe beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht auf alle Geschlechter.

Ansprechpartner

Luisa Stalla

M.A. Managerin Digitale Transformation

Deutscher Steuerberaterverband e.V.

Littenstr. 10, 10179 Berlin

030 - 278 76 430

luisa.stalla@dstv.de

www.dstv.de