

Digitale Transformation in der Steuerberatung

Artikel: Verantwortung teilen in Zeiten digitaler
Transformation & die Zukunft sichern

Stand November 2025



www.dstv.de

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

Einleitung

Der Deutsche Steuerberaterverband (DStV) setzt bewusst ein Zeichen: In kaum einer Phase der jüngeren Berufsgeschichte war die Dynamik der Veränderung so hoch wie heute. Neue Technologien, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und sich wandelnde Erwartungen von Mitarbeitenden fordern Kanzleien heraus, schneller zu reagieren, zu priorisieren und Verantwortlichkeiten neu zu denken. Der Berufsstand braucht die digitale Transformation und damit auch neue Formen der Zusammenarbeit.

Verantwortung sichtbar zu teilen, bedeutet nicht nur organisatorischen Wandel, sondern auch eine kulturelle Erneuerung, hin zu mehr Selbstverantwortung, Vertrauen und moderner Teamarbeit.

Statt alles selbst zu schultern, hilft es, Verantwortung sichtbar zu teilen. Nicht alle müssen alles können, entscheidend ist, wer für welche Themen Verantwortung übernimmt und wie Wissen im Team geteilt wird. Aus Führungsbelastung wird so Kanzleiverantwortung, die Freiraum für alle schafft. Unterstützt von intelligenten, digitalen Helfern, sind Selbstverantwortung und Teamorientierung die TOP-Grundlage für das Gelingen der digitalen Transformation.

6 Ansätze für das Gestalten von digitaler Transformation

- 1) **Teilen von Verantwortung = Selbstverantwortung:** Dies bedeutet Innovation, Ergebnisgewinn, Resilienz und Attraktivität als Arbeitgeber.
- 2) **Klare Verantwortungsbereiche & Rollen:** Anstatt Koordination im Dauerstress, schafft es Orientierung für Mitarbeitende und Mandanten.
- 3) **Gute Kommunikation:** Dies ist der wichtigste Hebel, um Doppelarbeit zu verhindern.
- 4) **Vertrauen:** Dadurch kann Mikromanagement ersetzt werden, aber nicht Ergebnisüberprüfung.
- 5) **Feste Zeiten blocken:** Wer keine Strategiezeit blockt, entwickelt nicht.
- 6) **Feedback:** Dies ist ein Entwicklungsinstrument, kein persönlicher Angriff.

Ausgangslage: Führung im Reaktiv-Stress

In vielen Steuerberatungskanzleien sieht der Alltag ähnlich aus: Die Leitung ist tief im operativen Geschäft eingebunden, Entscheidungen laufen über den Schreibtisch der Kanzleihinhaber:innen, Unklarheiten führen zu Rückfragen. Ständig werden „Brände“ gelöscht und „Eisen aus dem Feuer“ geholt, weil Probleme nur gelöst werden, wenn sie zugebissen haben.

Das ist anstrengend für alle und vermittelt das Bild einer überlasteten Organisation, die nur reaktiv ist und echte Digitalisierung ins Hintertreffen geraten lässt. Planung und nachhaltige Prozessentwicklung bleiben bei so Manchem von Quartal zu Quartal auf der Strecke. Der nächste 10. ist fast immer im Weg.

Angesichts von diversen Herausforderungen wie Fachkräftemangel und Generationenwechsel steht der Berufsstand heute vor der Aufgabe, Kanzleien neu zu denken. Digitale Transformation ist dabei notwendig, um die Zukunft zu sichern. Dabei gilt es weg von der Einzelsteuerung zu kommen und hin zu geteiltem Verantwortungsbewusstsein.

Junge Mitarbeitende wollen mitgestalten, nicht nur ausführen. Kanzleien, die das ermöglichen, werden langfristig die besten Köpfe halten. Wer Verantwortung allein trägt, verliert Zeit und Energie. Wer Verantwortung teilt, schafft Strukturen, in denen Kanzleien wachsen können.

Gerade in der digitalen Transformation braucht es ein neues Verständnis von Führung: Nicht mehr das alleinige Entscheiden und Kontrollieren, sondern das Schaffen von Strukturen, in denen Wissen, Verantwortung und Innovation verteilt werden können. Kanzleien, die diese Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen, sind widerstandsfähiger und lernfähiger. Ein zentraler Gedanke, den der Arbeitskreis Digitalstrategie des DStV in seiner Arbeit immer wieder betont.

“Verantwortung orientiert sich nicht an Dienstjahren, sondern an Haltung. Nicht immer sind es die erfahrensten Mitarbeitenden, die Verantwortung übernehmen möchten – häufig sind es die Jüngeren, die mit frischem Blick und Offenheit vorangehen.” (StB Christoph Behn, Mitglied Arbeitskreis Digitalstrategie)



Christoph Behn @Christoph Behn

Die Kraft geteilter Verantwortung

Führung bei der digitalen Transformation bedeutet nicht, alles selbst zu entscheiden. Es bedeutet, den Rahmen zu setzen und dann Verantwortung bewusst zu übergeben:

- Zuständigkeiten verlässlich definieren.
- Abläufe transparent machen.
- Ergebnisse überprüfen, aber nicht jeden Schritt kontrollieren.

Gerade in einer Branche, die von Termindruck und Komplexität geprägt ist, führt klare Verantwortungsverteilung zu Stabilität und Vertrauen. Mitarbeitende gewinnen Sicherheit, weil sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Sie finden Raum zur Entfaltung, führen und gestalten jetzt mit. Führungskräfte gewinnen Freiraum, um noch mehr an der Zukunft zu arbeiten, fachlich, strategisch und menschlich.

Diese Form der Verantwortungskultur ist auch gesellschaftlich relevant: Steuerberater:innen tragen Verantwortung für Millionen Mandanten und die Stabilität des Wirtschaftssystems. Eine selbstorganisierte, lernfähige Kanzlei ist damit nicht nur effizienter, sondern auch ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Berufsstands insgesamt.

In digitalen Zeiten zeigt sich besonders deutlich: Komplexität lässt sich nicht mehr zentral steuern. Niemand kann in allen Themen gleichermaßen Experte sein, von Datenschutz über KI-Einsatz bis hin zu digitalem Mandantenmanagement. Sinnvoll ist es daher, im Team gezielt Verantwortliche für einzelne Zukunftsfelder zu benennen: etwa für Künstliche Intelligenz, Prozessautomatisierung, digitale Kommunikation, Mandantenerlebnis und IT-Sicherheit. Diese „Themenverantwortlichen“ werden zu Multiplikatoren und sichern, dass Wissen regelmäßig in die Kanzlei zurückfließt.



“Mitarbeitenden, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, dürfen dabei mit ihrer Aufgabe nicht allein gelassen werden. Gegenseitiges Vertrauen bedeutet in unserem Beruf auch eine gesunde Fehlerkultur und Wissenstransfer, die bei allen immer wieder ins Bewusstsein gebracht werden muss.” (Dipl.-Kfm. WP/StB Christian Böke, Vorsitzender Arbeitskreis Digitalstrategie)

Christian Böke @Christian Böke

Der Arbeitskreis Digitalstrategie empfiehlt, eine Fehlerkultur und den Wissenstransfer bewusst zu organisieren, beispielsweise durch kurze, regelmäßige Austauschrunden oder Kanzlei-interne “Feedbackrunden” oder „Digitalforen“. So entsteht eine Kultur, in der nicht Perfektion zählt, sondern kontinuierliches Lernen und gemeinsames Vorankommen.

Typische Zeitfresser im Alltag

Viele Engpässe, Fehler und am Ende Haftungsrisiken entstehen nicht durch fehlendes Engagement der Mitarbeitenden, sondern durch fehlende und unklare Strukturen:

- **Doppelarbeit** – zwei Personen bearbeiten dieselbe Anfrage, weil nicht klar ist, wer zuständig ist.
- **Unklare Aufgabenstellung** – Arbeitsaufträge sind vage formuliert, Nachfragen kosten wertvolle Zeit.
- **Endlose Abstimmungen** – weil Erwartungen nicht eindeutig kommuniziert wurden.

Feuerlöschen – statt geplanter Arbeit dominiert spontane Problemlösung

„Diese Muster wiederholen sich immer und immer wieder, solange Verantwortung nicht bewusst verteilt wird, bzw. Selbstverantwortung gelebt wird.“ (Dipl.-Kfm. Michael Hein, Steuerberater und Businesscoach neuesdenken.net)



Michael Hein @Michael Hein

Gerade hier kann Technologie helfen, die Prinzipien der Selbstverantwortung zu stärken: Automatisierte Workflows, digitale Aufgabenverteilung oder KI-gestützte Tools entlasten, wenn sie klaren Zuständigkeiten folgen. Digitalisierung ersetzt keine Verantwortung, sie braucht sie, um wirksam zu werden.

Verantwortung sichtbar machen – 4 Prinzipien

I. **Klare Rollen und Bereiche**

Jede Aufgabe braucht eine:n eindeutige:n Verantwortliche:n.

II. **Verbindliche Kommunikation**

Wer kommuniziert was, wann und über welchen Kanal? Einheitliche Regeln verhindern Missverständnisse. Hier helfen Collaboration-Tools wie MS-Teams, Slack und Co. Das spart Zeit und ermöglicht moderne Arbeitsweisen und zukunftsweisende Arbeitszeitmodelle.

III. **Vertrauen in Ergebnisse**

Kontrolle heißt Ergebnisorientierung, nicht Mikromanagement.

IV. **Systematische Entwicklung**

Verantwortungsbewusstsein braucht Begleitung: Schulung, Coaching und regelmäßiges Feedback. Es verlangt den Abgleich von Visionen und Zielen der Kanzlei und der Mitarbeitenden. Fördern und Fordern, dies verstanden als gemeinsame Entwicklungsaufgabe, ermöglicht es, Verantwortung zu leben. Und darauf kommt es an.

Diese Prinzipien gelten besonders in einer zunehmend hybriden Arbeitswelt: digitale Meetings, Homeoffice und asynchrone Kommunikation verlangen klare Absprachen, transparente Informationswege und Vertrauen in Ergebnisse. Führung wird zur Koordinations- und Moderationsaufgabe, die den Rahmen für eigenverantwortliches Handeln schafft.

Als Berufsverband macht der DStV deutlich: Kanzleientwicklung ist keine reine Führungsaufgabe, sondern eine gemeinschaftliche Gestaltungsaufgabe. Der Verband setzt sich dafür ein, dass Kanzleien Strukturen schaffen, in denen Selbstverantwortung, Digitalisierung und Teamkultur zusammenwachsen können.

Praktische Werkzeuge, die helfen:



Strategiezeit blocken:

Feste Zeitfenster für Führung und Entwicklung sichern – nicht zwischen zwei Jahresabschlüssen.



Aufgabenverteilung dokumentieren:

Mit einfachen Tools wie Planner, Asana, einem QMS-System, DATEV-Aufgabenlisten oder intelligenten Filtern in DATEV EO-Comfort. Transparenz und Verständlichkeit sind wichtiger als Perfektion!



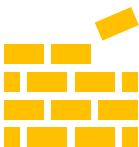
Feedback-Routinen einführen:

Kurze, regelmäßige Gespräche: Was lief gut, was bremst, was braucht Klarstellung? Das Teammeeting ist ein Muss.



Zielbild kommunizieren:

Haltung und Ausrichtung der Kanzlei sind kein internes Geheimnis. Je klarer das Bild, desto leichter handeln alle im Einklang.



Schrittweise Verantwortung übergeben:

Verantwortung wächst mit Erfahrung. Kleine, klar abgegrenzte Schritte schaffen Vertrauen. Die Entwicklungsstände und Ressourcen von Mitarbeitenden und Teams sind transparent und fair einzuschätzen, basierend auf harten und weichen Fakten.

Darüber hinaus können Kanzleien mit gezielten digitalen Werkzeugen von Kollaborationstools bis hin zu automatisierten Wissensdatenbanken Verantwortung und Lernprozesse sichtbar machen. Viele der hier genannten Ansätze werden vom Arbeitskreis Digitalstrategie erprobt und in Leitfäden weiterentwickelt, um Kanzleien bei der praktischen Umsetzung zu unterstützen.

Der Gewinn: Mehr Freiraum, bessere Ergebnisse

Wenn Verantwortung geteilt wird, verändert sich die Kultur:

- Leitungspersonen gewinnen Freiraum für Strategie und Mandantenbeziehungen.
- Mitarbeitende erleben Selbstwirksamkeit und bringen sich aktiver ein.
- Kanzleien steigern ihre Effizienz, weil Doppelarbeit und Abstimmungen sinken.

Das Ergebnis ist eine Arbeitsumgebung, die motiviert und Leistung zulässt und trägt. Nicht nur im Moment, sondern auch für die Zukunft.

Damit entsteht eine neue Form der Kanzleikultur: weniger Hierarchie, mehr Miteinander, klare Prozesse und der bewusste Einsatz digitaler Werkzeuge. So wird die Kanzlei zum lernenden System, das Wandel aktiv gestaltet statt reagiert.

So verstanden wird Führung in der digitalen Transformation zur gemeinschaftlichen Aufgabe: eine Balance aus Orientierung geben, Wissen teilen und Neues ausprobieren.

Die Gestaltung der digitalen Transformation bedeutet Verantwortung zu verteilen.

Das entlastet und schafft Zeit und Raum für Entwicklung.



„Wer klare Rollen etabliert, Vertrauen gibt und Ergebnisse sichtbar macht, entwickelt nicht nur das Team, sondern die ganze Kanzlei.“ (Dipl.-Bw. (BA) WP/StB Ulrich Edenhofer)

Ulrich Edenhofer @Ulrich Edenhofer

Die Kanzlei wird durch das bewusste Gestalten von Selbstverantwortung, zu einem attraktiven Arbeitgeber. Erfolgreiches „Employer Branding“ wird möglich; der Schrecken des Fachkräftemangels verliert sich. Endlich zieht die Kanzlei die „richtigen“ Mitarbeitenden an.

So wird Verantwortung zur zentralen Ressource für Zukunftsfähigkeit und das für Kanzleien, Mitarbeitende und den gesamten Berufsstand.

Es lohnt sich also die Umsetzung konkret anzugehen.

Die Zukunft der Steuerberatung hängt davon ab, ob Kanzleien sich jetzt als lernende Organisationen verstehen. Der DStV begleitet diesen Wandel mit Impulsen, Leitfäden und Praxisbeispielen.

Stand: 14.11.2025

Impressum

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

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: November 2025

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

