

Virginia Moukouli  
Friedemann W. Nerdinger  
Hakan Yergün · Alrik Zech  
Marco Zimmer *Hrsg.*

# Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der digitalisierten Arbeitswelt

Analysen und Handlungsempfehlungen  
am Beispiel der Steuerberatungsbranche



Springer Gabler

---

# Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der digitalisierten Arbeitswelt

---

Virginia Moukouli · Friedemann W. Nerdinger ·  
Hakan Yergün · Alrik Zech · Marco Zimmer  
(Hrsg.)

# Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der digitalisierten Arbeitswelt

Analysen und Handlungsempfehlungen  
am Beispiel der Steuerberatungsbranche

*Hrsg.*  
Virginia Moukoui  
Braunschweig, Deutschland

Friedemann W. Nerdinger  
Rostock, Deutschland

Hakan Yergün  
Wolfenbüttel, Deutschland

Alrik Zech  
Rostock, Deutschland

Marco Zimmer  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-34868-7      ISBN 978-3-658-34869-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34869-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Vivien Bender

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Als das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KODIMA<sup>1</sup> (Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der digitalisierten Arbeitswelt) konzipiert wurde, stand die Steuerberatungsbranche nicht gerade im Fokus der Forschung, wenn es um die Untersuchung von Chancen und Risiken der digitalisierten Arbeitswelt ging. Dabei wurde die Digitalisierung in der Steuerberatungsbranche aufgrund von rechtlichen Vorgaben und technischen Entwicklungen in den letzten Jahren stetig intensiviert und vorangetrieben. Daher verfügt die Steuerberatung, im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen, über ein gewisses Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich des Ausmaßes der Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Bei der Entwicklung eines Projekts, das die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf Beschäftigte untersuchen wollte, erschien die Steuerberatungsbranche deshalb als ein ergiebiges und interessantes Untersuchungsobjekt, das als Beispiel für den Dienstleistungssektor dienen könnte. Deshalb wurde der Fokus der Untersuchungen auf die Steuerberatung gelegt und KODIMA wurde als erstes (und bislang einziges) Forschungs- und Entwicklungsprojekt konzipiert, das den Einfluss digitalisierter Arbeitsprozesse auf die Beschäftigten am Beispiel der Steuerberatung untersucht hat.

Der vorliegende Sammelband bietet einen umfassenden Überblick zu den Erkenntnissen über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die arbeitenden Individuen. Am Beispiel der Steuerberatungsbranche werden Einblicke in das Projekt KODIMA vermittelt, das Akteure aus Wissenschaft und Praxis gemeinsam durchgeführt haben.

Am Verbundprojekt KODIMA waren, neben der HR Excellence Group GmbH als Konsortialführerin, die Universität Rostock (Seniorprofessur: Wirtschafts- und Organisationspsychologie), die FOM Hochschule, die Ecovis Europe AG und die

---

<sup>1</sup>Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A310-11-12-13-14) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

EVENTUS GmbH Steuerberatungsgesellschaft beteiligt. Jeder Projektpartner hat ein Teilvorhaben übernommen, deren Ergebnisse in den einzelnen Kapiteln des vorliegenden Sammelbands präsentiert werden. Die Teilvorhaben und ihre jeweils erzielten Ergebnisse werden im Folgenden kurz umrissen.

### *Arbeitspsychologische Analysen*

Das erste Teilvorhaben, durchgeführt von der Universität Rostock – Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie – hat sich den arbeitspsychologischen Analysen der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kanzleien gewidmet. Dazu wurde die vorliegende Literatur zur Entwicklung digitalisierter Arbeit analysiert und in einem Narrativen Review die zentralen Erkenntnisse aufbereitet (Kap. 2, Görs et al.).

Außerdem wurden Arbeitsanalysen in Steuerberatungskanzleien durchgeführt und aus den Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen für die Neugestaltung von Arbeitsprozessen abgeleitet. Diese Handlungsempfehlungen sollten über die Praxis der Steuerberatung hinaus auch für steuerberatungsähnliche Tätigkeiten sowie für sonstige vergleichbare Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich anwendbar sein. Solche empirischen Untersuchungen der realen Bedingungen in den Steuerberatungskanzleien erfordern die Messung des erreichten Standes der Digitalisierung, daher wurden in einem ersten Schritt Skalen zu Erfassung des Digitalisierungsgrades des Arbeitsplatzes (ADG-Skala) sowie der Organisation (ODG-Skala) entwickelt (Kap. 3, Görs et al.). Die ADG-Skala bildete dann die Grundlage einer Befragung, in der die Wirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erfasst u.a. über die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement, sowie die Frage, welche Größen diese Wirkung vermitteln bzw. moderieren, untersucht wurde (Kap. 4, Hummert et al.).

Außerdem wurde eine Erhebung der subjektiven Einschätzung der Wirkungen der Digitalisierung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Zur Ableitung konkreter Empfehlungen für die Gestaltung der Tätigkeit unter den Bedingungen der Digitalisierung ist das eine noch nicht hinreichend gesicherte Basis. Daher wurden in einem nächsten Schritt anhand der ODG-Skala einige hoch bzw. niedrig digitalisierte Kanzleien ausgewählt und dort die wesentlichen Tätigkeiten durch zwei Experten der Arbeitsanalyse objektiv bedingungsbezogen analysiert (Kap. 5, Traum et al.).

Schließlich wurden wesentliche Erkenntnisse aus den subjektiven und objektiven Analysen auf ihre Übertragbarkeit auf andere wissensintensiven Dienstleistungen überprüft. Zu diesem Zweck wurde eine Reihe leitfadengestützter Interviews mit Expertinnen und Experten ausgewählter Dienstleistungsbereiche durchgeführt (Kap. 6, Koevel et al.).

### *Organisations- und führungstheoretische Analysen*

Im zweiten Teilvorhaben führte die FOM Hochschule organisations- und führungstheoretische Analysen in Steuerberatungskanzleien durch. Um die empirische Erfassung der Auswirkungen von Digitalisierung auf organisationale Prozesse und Strukturen

sowie auf Führung zu untersuchen, wurde ein Forschungsdesign entwickelt, das die konzeptionellen Grundlagen, den methodische Ansatz und die Stichprobe skizziert, die den Analysen zugrunde lagen (Kap. 7, Zimmer, Ziehmer und Russack).

Es wurden konzeptionelle und empirische Untersuchungen der Auswirkungen digitalisierter Arbeitsprozesse vorgenommen. Dabei wurde das Management von Schnittstellen und die organisationalen Grenzen in Steuerberatungskanzleien untersucht (Kap. 8, Zimmer und Russack). Außerdem wurden Aspekte der Kanzleiführung in der digitalen Transformation analysiert und Anforderungen und Handlungsempfehlungen ermittelt (Kap. 9, Russack und Zimmer). Dabei wurde auch auf relevante Effekte der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 eingegangen.

Anschließend erfolgte eine Untersuchung der Vor- und Nachteile der Tätigkeit im Home-Office aus der Perspektive der Beschäftigten, die vor und nach dem Corona-bedingten Lockdown im Frühjahr 2020 umgesetzt wurde (Kap. 10, Zimmer und Ziehmer). Abschließend wurde der Frage nachgegangen, welche organisationalen Rahmenbedingungen die Entwicklung von Kompetenzen fördern und welche die Entwicklung eher behindern. Dabei wurde die Relevanz von Anreizsystemen für die Entwicklung von Kompetenzen dargestellt (Kap. 11, Zimmer).

### *Kompetenzentwicklung für Tätigkeiten in digitalisierten Arbeitsprozessen*

Im dritten Teilvorhaben führte die HR Excellence Group GmbH Analysen zum Kompetenzmanagement durch. Um Kompetenzprofile für Tätigkeiten in digitalisierten Arbeitsprozessen zu entwickeln, wurde zunächst die Beziehung zwischen Kompetenzen und Digitalisierung analysiert. Basierend auf der Dokumentenanalyse einschlägiger Literatur und auf Experteninterviews wurden Begrifflichkeiten und Modelle von Kompetenzen in der Personalentwicklung untersucht und die Bedeutung des Kompetenzmanagements für den Transformationsprozess der Digitalisierung herausgearbeitet (Kap. 12, Moukouli und Bieker).

Anschließend wurden Kompetenzanalysen in Steuerberatungskanzleien durchgeführt. Dazu wurden Strategien zum Personalmanagement und zur Digitalisierung analysiert und bewertet, Anforderungen an Beschäftigte erhoben und daraus ein Kompetenzmodell abgeleitet. Daraus wurden dann Gestaltungsvorschläge und Empfehlungen zum Kompetenzmanagement entwickelt, die als Grundlage für eine kompetenzbasierte Personalentwicklung in der Steuerberatung dienen können (Kap. 13, Moukouli und Bieker). Die Untersuchungen fanden teilweise im COVID-19 Lockdown ab dem Frühjahr 2020 statt, sodass die Auswirkungen der Corona-Pandemie als Stresstest der Digitalisierung von Arbeit in die Ergebnisse der Kompetenzanalysen mit eingeflossen sind.

### *Berufliche Bildung in der Digitalisierung*

Im vierten Teilvorhaben hat sich die Ecovis Europe AG mit unterschiedlichen Aspekten der beruflichen Bildung in der Steuerberatung befasst. Zur Einleitung wurde eine Verortung und Charakterisierung der steuerberatenden Branche vorgenommen. Es wurden

Tätigkeitsfelder, Zugangsvoraussetzungen, Strukturierung und Herausforderungen in der Steuerberatung skizziert (Kap. 1, Zech). Als Grundlage der Analysen zur beruflichen Bildung in der Digitalisierung wurden berufspraktische und methodische Überlegungen vorgenommen und ein konzeptioneller Rahmen für die thematische Erschließung der steuerberatenden Branche entwickelt (Kap. 14, Zech). Anschließend wurde der Einsatz von Multiplikatoren in der beruflichen Bildung untersucht und es wurden Empfehlungen für die Gestaltung von Multiplikatoren-Ansätzen in Veränderungsprozessen entwickelt (Kap. 15, Zech und Dolge).

Außerdem wurden die Rolle des auszubildenden Personals und die inhaltliche Ausrichtung der Ausbildung von Steuerfachangestellten analysiert und daraus wurden dann konzeptionelle Ansätze zur Entwicklung betrieblicher Ausbildungsqualität entworfen (Kap. 16, Zech). Abschließend wurden Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Blended Learning in der steuerlichen Ausbildungspraxis entwickelt (Kap. 17, Turtschan und Zech).

#### *Praxisempfehlungen zur Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt*

Im fünften Teilvorhaben hat die EVENTUS GmbH Steuerberatungsgesellschaft, mit Unterstützung der HR Excellence Group GmbH, untersucht, ob die von den Projektpartnern entwickelten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung digitalisierter Arbeitsprozesse in der Praxis der Steuerberatung umsetzbar sind (Kap. 18, Yergün, Moukouli und Traum). Abschließend wurde analysiert, ob sich die Handlungsempfehlungen zur Gestaltung digitalisierter Arbeitsprozesse in der Steuerberatung durch ein kompetenzbasiertes Personalmanagement auch auf andere Dienstleistungsbranchen übertragen lassen (Kap. 19, Moukouli).

Die Untersuchungsfragen von KODIMA erhielten durch die Corona-Pandemie, die wie ein Stresstest der Digitalisierung von Arbeit gewirkt hat, einen sehr aktuellen und dringlichen Bezug. Ein Teil der Untersuchungen zu Kompetenzprofilen für Tätigkeiten in digitalisierten Arbeitsprozessen (Kap. 13, Moukouli und Bieker), zur Arbeit im Home-Office (Kap. 10, Zimmer und Ziehmer) und zur Führung in der digitalen Transformation (Kap. 9, Russack und Zimmer) wurden teilweise im COVID-19 Lockdown ab dem Frühjahr 2020 durchgeführt und so sind erste Effekte der Corona-Pandemie in die Ergebnisse der Untersuchungen mit eingeflossen.

Die Ergebnisse von KODIMA zeigen, dass der Fokus auf die Steuerberatungsbranche zur Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die arbeitenden Individuen zielführend war. Die im Buch präsentierten wissenschaftlichen Erkenntnisse und die daraus resultierenden praktischen Empfehlungen geben Impulse für den wissenschaftlichen Diskurs und für die Gestaltung digitalisierter Arbeitsprozesse in der Steuerberatung, aber auch in anderen Dienstleistungsbranchen. Das Buch richtet sich daher an Interessierte aus der Dienstleistungsforschung, Steuerberatung, Personalentwicklung sowie der beruflichen Bildung.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verortung und Charakterisierung der steuerberatenden Branche . . . . .</b>	<b>1</b>
	Alrik Zech	
<b>Teil I Arbeitspsychologische Analysen</b>		
<b>2</b>	<b>Wirkungen der Digitalisierung auf Mitarbeitende: Ein narrativer Review empirischer Befunde . . . . .</b>	<b>11</b>
	Philipp K. Görs, Anne Traum, Arne Koevel und Friedemann W. Nerdinger	
<b>3</b>	<b>Operationalisierung und Validierung des organisationalen und des arbeitsplatzbezogenen Digitalisierungsgrades in Steuerberatungskanzleien . . . . .</b>	<b>33</b>
	Philipp K. Görs, Christoph Müller, Anne Traum, Henning Hummert und Friedemann W. Nerdinger	
<b>4</b>	<b>Wirkungen der Digitalisierung von Arbeit auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien . . . . .</b>	<b>53</b>
	Henning Hummert, Anne Traum, Philipp K. Görs und Friedemann W. Nerdinger	
<b>5</b>	<b>Arbeitsgestaltung in Steuerberatungskanzleien im Zeichen der Digitalisierung . . . . .</b>	<b>83</b>
	Anne Traum, Henning Hummert, Philipp K. Görs, Arne Koevel und Friedemann W. Nerdinger	
<b>6</b>	<b>Revolution, Verschmelzung oder Rudern gegen den Strom? Auswirkungen der Digitalisierung auf wissensintensive Dienstleistungsbranchen. . . . .</b>	<b>107</b>
	Arne Koevel, Philipp K. Görs, Anne Traum und Friedemann W. Nerdinger	

**Teil II Organisations- und führungstheoretische Analysen**

- 7 Soziale Praxis erfassen** ..... 129  
Marco Zimmer, Halina Ziehmer und Thomas Russack
- 8 Offenheit und Geschlossenheit – Management von Schnittstellen  
und organisationalen Grenzen** ..... 137  
Marco Zimmer und Thomas Russack
- 9 Kanzleiführung in der digitalen Transformation** ..... 153  
Thomas Russack und Marco Zimmer
- 10 Formen und Nutzung von Home-Office Optionen** ..... 173  
Marco Zimmer und Halina Ziehmer
- 11 Organisationale Anreize beim Kompetenzerwerb** ..... 195  
Marco Zimmer

**Teil III Kompetenzentwicklung für Tätigkeiten in digitalisierten  
Arbeitsprozessen**

- 12 Kompetenzen und Digitalisierung** ..... 213  
Virginia Moukouli und Markus Bieker
- 13 Kompetenzmanagement für die Praxis** ..... 223  
Virginia Moukouli und Markus Bieker

**Teil IV Berufliche Bildung in der Digitalisierung**

- 14 Berufspraktische und methodische Überlegung** ..... 237  
Alrik Zech
- 15 Multiplikatoren zur Wissensteilung in der digitalen Veränderung** ..... 251  
Alrik Zech und Frank Dolge
- 16 Ausbildung in der Steuerberatung** ..... 261  
Alrik Zech
- 17 Blended Learning in der Ausbildung der Steuerfachangestellten** ..... 275  
Nele Turtschan und Alrik Zech

**Teil V Praxisempfehlungen zur Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt**

- 18 Arbeiten in der Digitalisierung: Gestaltungsvorschläge für  
Steuerberatungskanzleien** ..... 295  
Hakan Yergün, Virginia Moukouli und Anne Traum
- 19 Digitalisierte Arbeitsprozesse in Dienstleistungsunternehmen:  
Übertragbarkeit von Praxisempfehlungen** ..... 317  
Virginia Moukouli

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeberinnen

**Virginia Moukouli** ist Sozialwissenschaftlerin und Partnerin der HR Excellence Group Beratungsgesellschaft in Braunschweig.

**Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger** hat die Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock inne.

**Hakan Yergün** ist Diplom-Wirtschaftsjurist und Personalleiter der EVENTUS Steuerberatungsgesellschaft in Wolfenbüttel.

**Alrik Zech** hat einen Master in Betriebswirtschaftslehre und ist Akademieleiter von Ecovis Deutschland.

**Prof. Dr. Marco Zimmer** hat eine Professur für ABWL, insbesondere Organisation und Management an der FOM Hochschule und leitet dort das ipo-Institut für Personal- und Organisationsforschung.

---

## Autorenverzeichnis

**Markus Bieker** HR Excellence Group GmbH, Braunschweig, Deutschland

**Frank Dolge** Ecovis Grieger Mallison, Rostock, Deutschland

**Philipp K. Görs** Universität Rostock, Rostock, Deutschland

**Henning Hummert** Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Rostock, Rostock, Deutschland

**Arne Koevel** SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Universität Bremen, Bremen, Deutschland

**Virginia Moukouli** HR Excellence Group GmbH, Braunschweig, Deutschland

**Christoph Müller** VesTiFi GmbH, Rostock, Deutschland

**Friedemann W. Nerdinger** Universität Rostock, Rostock, Deutschland

**Thomas Russack** FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Münster, Münster, Deutschland

**Anne Traum** Institut für Berufspädagogik, Universität Rostock, Rostock, Deutschland

**Nele Turtschan** Rostock, Deutschland

**Hakan Yergün** EVENTUS GmbH Steuerberatungsgesellschaft, Wolfenbüttel, Deutschland

**Alrik Zech** Ecovis Europe AG, Rostock, Deutschland

**Halina Ziehmer** Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Marco Zimmer** FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Hamburg, ipo –Institut für Personal- und Organisationsforschung, Hamburg, Deutschland



# Verortung und Charakterisierung der steuerberatenden Branche

# 1

## Tätigkeitsfelder, Zugangsvoraussetzungen, Strukturierung und Herausforderungen der steuerberatenden Branche

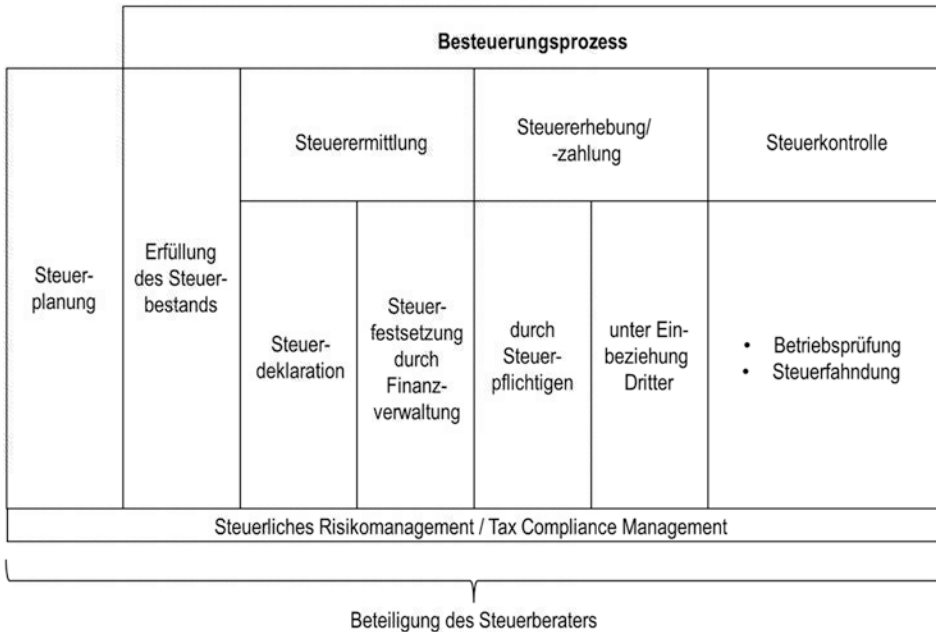
Alrik Zech

Unter Steuerberatung wird alle beratende Aktivität im Zusammenhang mit dem Themenfeld der Besteuerung verstanden. Dies umfasst, wie in der Abb. 1.1 dargestellt, folgende wesentliche Leistungsbereiche (Hilfeleistung): u. a. Steuerdeklaration (Erfüllung der Deklarationspflichten, u. a. Voranmeldungen und Steuererklärungen); Steuerrechtsdurchsetzung (Antragsstellung, Rechtsbehelfe in Streitfragen, Betreuungen von Prüfungen (Außen-/Betriebsprüfungen); Steuergestaltung (u. a. persönliche/unternehmerische vorausschauende Steuerplanung/-gestaltung); Erfüllung der Buchführungsverpflichtungen (§§ 1, 33 StBerG; Egner, 2018, S. 5–11; Wenzel, 2017, S. 14–19). Die Ausübung anderer vereinbarter Tätigkeiten regelt die Berufsordnung (BOSTB). Beispielsweise sind Rechtsberatungen auf anderen Rechtsgebieten als dem Steuerrecht nicht zulässig (RDG, § 15 S. 2 BOSTB). Auch die Prüfung von Jahres-/Konzernabschlüssen obliegt alleinigen Wirtschaftsprüfern (Vorbehaltsaufgabe).

Als Teilgebiet der Rechtsberatung ist die Steuerberatung ein unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege und gehört den (verkamerten) freien Berufen an (§ 1 (1) BOSTB, § 18 (1) Nr. 1 EstG; Hommerich, 2010, S. 31–39; Hummes, 2019, S. 43–69, 94–95). Damit unterliegt die Steuerberatung nicht der Gewerbeordnung (keine Gewerbesteuer). Als berufsständische Vertretungen fungieren 21 Steuerberaterkammern innerhalb der föderalistischen Strukturen und die Bundessteuerberaterkammer als Dachorganisation für bundesweite aber auch europäische Interessen (berufsständische KdöR, §§ 74, 76, 85, 86 StBerG). Darüber hinaus bestehen freiwillige Zusammenschlüsse von Berufsträgern, bspw. in den 16 regionalen Steuerberaterverbänden (e. V.). Während zu den Steuerberatern/-innen, Steuerbevollmächtigten und Steuerberatungsgesellschaften, aber auch

---

A. Zech (✉)  
Ecovis Europe AG, Rostock, Deutschland  
E-Mail: [alrikzech@gmx.de](mailto:alrikzech@gmx.de)



**Abb. 1.1** Beteiligung des Steuerberaters im Besteuerungsprozess. (Quelle: Egner (2018), S. 22)

zu Auszubildenden (Steuerfachangestellte) recht fundierte Berufsstatistiken bestehen (IFB, 2016, 2019; BStBK, 2020; DAZUBI), ist die Datenlage zu den Arbeitnehmern vergleichsweise überschaubar. Für die Branche kann mehrheitlich von kleinst- und kleinteiligen Organisationsstrukturen ausgegangen werden (EU, 2003, S. L124/39). Dabei sind in 86,9 % der Unternehmungen (Rechts-/Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung) bis zu neun Personen beschäftigt aber lediglich 42,2 % der tätigen Personen. Rund 4 % der Unternehmungen haben 20 oder mehr Beschäftigten (37,3 %) und erwirtschaften knapp die Hälfte des Gesamtumsatzes (50,8 %) (Destatis, 2019, S. 12). Die Berechtigung zur Ausübung der steuerberatenden Tätigkeit ergibt sich aus dem Steuerberatungsgesetz und beinhaltet eine Beschränkung der Berufsfreiheit (Art. 12 (1) GG, § 2 StBerG). Das heißt, erst mit dem Ablegen einer entsprechenden Prüfung (u. a. Ausnahmen § 38 StBerG) zum/-r Steuerberater/-in (Berufsexamen) darf die Tätigkeit ausgeübt werden (§§ 35 ff. StBerG). Der Gesetzgeber, im Weiteren auch die aktuelle Rechtsprechung, unterstreicht mit der Zugangsbeschränkung und Vorbehaltsaufgaben die Schwere des Berufsstandes und dessen besondere Vertrauensposition in und für die Gesellschaft. In der Konsequenz dient dies auch der Sicherung des nationalen Steueraufkommens (Hommerich, 2010, S. 67 ff.; Mann, 2019, S. 18, 23). Diese Zugangsbeschränkungen zum steuerlichen Beratungsmarkt (Umsatz Stb/WP 2017: 32,6 Mrd. Euro; Destatis, 2019, S. 10) wecken u. a. wirtschaftliche Begehrlichkeiten (Umsatzrendite > 20 %, IFM, 2019, S. 50), vornehmlich aus dem europäischen/internationalen Rechtsraum (u. a.

EU-Dienstleistungsrichtlinie). Auch mit den freien Berufen verkoppelte Privilegien (u. a. keine Gewerbesteuer, berufsständisches Versorgungswerk) sind wiederkehrend Gegenstand des (steuer-)rechtlichen Diskurses (Mann, 2019, S. 54 ff.; Hummes, 2019, S. 35–69). Hinsichtlich der forschungsseitigen Verortung wird steuerrechtlichen Fragestellungen in der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre (u. a. steuerbilanzpolitische Wahlrechte, steueroptimale Gestaltung) und Steuerrechtswissenschaft (u. a. Berufsrecht) nachgegangen. Dabei ist die sprachliche und methodische Nähe der Steuerberatung zu den Rechtswissenschaften signifikant und drückt sich auch in Geschäftsbeziehung zum Kunden/Mandanten aus. Das Mandat (Vertretungsauftrag) wird von dem Mandanten (Auftraggeber) gegenüber der Steuerberatung (Auftragnehmer) in Ziel, Umfang und Form definiert. Dies ergibt sich ggf. auch aus den mittelbaren/unmittelbaren gesetzlichen Vorgaben (bspw. GoBD (BMF, 2019), Tax Compliance (u. a. BMF, 2016; IDW PH 01/2016 i.V. m. IDW PS 980)). Zu den Mandanten zählen neben natürlichen Personen die gesamte Bandbreite an Rechtsformen (juristische Personen) in privater und öffentlicher Hand (BStBK, 2014, S. 42). Diese traditionell eher im regionalen Umfeld verankerte Geschäftsbeziehung wird in Teilen durch globalisierte Wirtschaftskreisläufe, technologische Entwicklungen und veränderliche Geschäfts- bzw. Kommunikationsmodelle (u. a. Digitalwirtschaft, E-Government) fundamental beeinflusst und in vielfacher Hinsicht einer Erweiterung, Transformation aber auch Dekonstruktion unterworfen. Neben den Markt- und Produktlogiken betrifft dies in der Steuerberatung u. a. Fragestellungen der Führung, Organisation (Aufbau/Ablauf) aber auch Innovationsfähigkeit und Personalentwicklung (BStBK, 2019a, S. 12–32; BStBK, 2014, S. 10–13; Egner, 2018, S. 14–20; Schröder & Nielen, 2019, S. 25–29). Dabei sind gleichermaßen die Herausforderungen von eher kleinteiligen Organisationsformen (in Anlehnung an STAX, 2018 – Einzelkanzleien 3,8 Mitarbeiter, Sozietäten/Steuerberatungsgesellschaften 22,6 Mitarbeiter) zu beachten (IFM, 2019, S. 21). Es kann resümiert werden, dass die skizzierten Veränderungsprozesse (wie Digitalisierung) für die Steuerberatung grundsätzlich enorm bedeutsam sind, aber eine prinzipielle Generalisierbarkeit (gegenwärtig) nicht gegeben scheint. Es gilt vielmehr der Grundsatz: Nicht jedes Mandat ist digitalisierbar bzw. zu jedem Mandat gibt es ein passendes Angebot am Beratungsmarkt.

Leistungen der Steuerberatung werden in Form von Honoraren nach der Steuerberater-Gebührenverordnung (StBVV) abgerechnet. Auch bei anderen freien Berufen wie Ärzten, Rechtsanwälten, Architekten etc. sind vergleichbare gesetzliche Regelungen zu finden (GOÄ; RVG; HOAI). Die Grundlage für die Honorare bilden zumeist Zeitaufwand, Wert des Objekts und Art der Aufgabe (§ 64 StBerG; §§ 10 ff. StBVV). Zu diesem Zweck bedient sich die Steuerberatung für gewöhnlich softwaregestützten Leistungserfassungssystemen für eine detaillierte Erfassung und Dokumentation von produktiven/abrechenbaren Zeiten auf dem jeweiligen Mandat bzw. unproduktiven Zeiten für anderweitige Tätigkeiten wie Kanzleiorganisation, Fortbildungen oder IT-seitige Anpassungen. Leistungsorientierung und fundierte Berichtssysteme zur Umsatzsegmentierung, Rentabilitäten etc. sind in der Branche stark ausgeprägt und spiegeln sich auch häufig in den Entlohnungssystemen wider (Weigert, 2014, S. 291–292; Lami, 2014,

S. 57–58). Für die Richtigkeit der Steuerberatung haftet der Steuerberater gegenüber dem Mandanten, dies gilt i. d. R. auch für Tätigkeiten und Auskünfte des fachkundigen Personals (wie Steuerfachangestellte, Steuerfachwirte). Jeder Steuerberater kann die Tätigkeit nur mit einer Berufshaftpflichtversicherung ausüben (§ 67 (1) StBerG).

Typischerweise ist das Mandat aufgrund von wiederkehrenden Deklarationsverpflichtungen als ein auf Dauer angelegtes Beratungsverhältnis zu charakterisieren. Diese Langfristigkeit ist kennzeichnend für die freien Berufe (z. B. Patient-Arzt, Klient/Mandant-Rechtsanwalt) und begründet ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis (Hommerich, 2010). Darüber hinaus kann diese auch in eine bedarfsorientierte Beratung, Teil-/Vollberatung bzw. ex post/ex ante Beratung unterschieden werden bzw. auf Basis der strukturellen Einbindung in eine interne oder externe Dienstleistung. Vornehmlich ist die Beratungspraxis von einer retrospektiven Sicht (siehe Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), Jahresabschluss) dominiert. Tendenziell ist aufgrund der vornehmlich technologischen Veränderungen eine Verlagerung hin zu tagesorientierten bzw. prognostischen Beratungsgeschäften (wie Controlling, Cashmanagement, Prozess-/Strategieberatung, aber auch Coaching) zu erwarten bzw. überhaupt erst möglich (BStBK, 2014, S. 41–61). Dies bedingt, dass die berufsbezogenen Fähigkeiten und Kenntnisse nicht alleinig auf die steuerliche Fachkompetenz beschränkt sein können. Neben ergänzenden Fachkompetenzen der Betriebswirtschaft, Unternehmensberatung (siehe auch steuerliche Unternehmensberatung) aber auch fachlichen Schnittmengen zur Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung gewinnen anderweitige Kompetenzen für die Steuerberatung über alle Akteursebenen zunehmend an Bedeutung. Während Befähigungen auf den Gebieten der Informationstechnologie (u. a. Anwendungen, Prozesse) geradezu von existenzieller Bedeutung sind, sind soziale und kommunikative Fähigkeiten aber auch der Umgang mit dynamisch komplexen Veränderungen (u. a. durch Selbstorganisation, Lösungsorientierung, Moderation, Visualisierung) gegenwärtig und künftig in besonderem Maße bedeutsam (DATEV, 2019, S. 7; BStBK, 2019b, S. 23–24; BStBK, 2014, S. 41–61). Diese postulierte berufliche Handlungskompetenz spiegelt sich gegenwärtig nur bedingt in den Curricula der formalen steuerlichen Bildung wider (StFachAngAusbV; StFachRI; StfwPo; StfwAK; DVStB). Auch die branchenspezifischen Fortbildungsprüfungen (nach § 54 BBiG) verfolgen im Wesentlichen eine ergänzende bzw. vertiefende Fachkompetenz (FALG; FARC; FALF) abweichend mit Fokus IT-Kompetenz (FAIT).

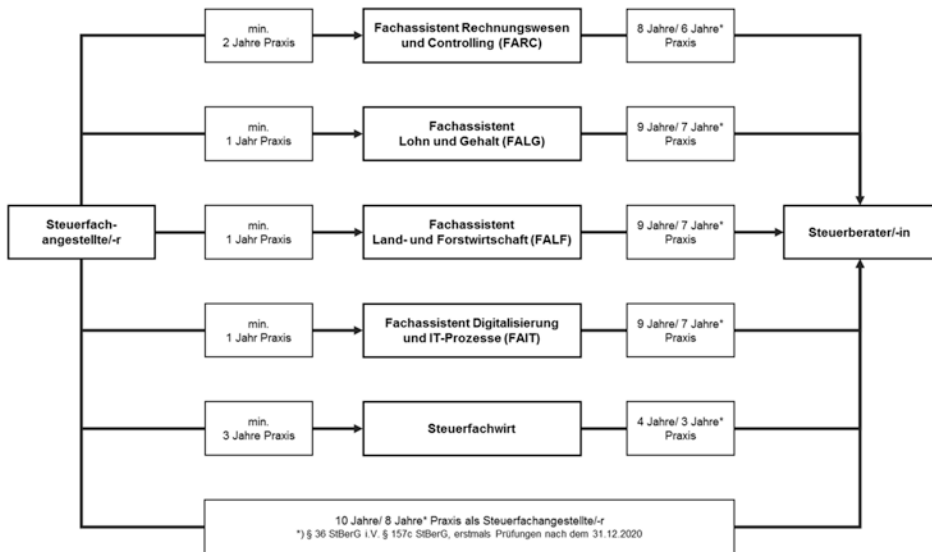
Im Hinblick auf die Akteure innerhalb einer Steuerberatungskanzlei kann in vier wesentliche Personenkreise unterschieden werden: Berufsträger, fachkundiges Personal, nicht fachkundiges/sonstiges Personal und Auszubildende/dual Studierende.

Berufsträger in Steuerberatungskanzleien sind i. d. R. Steuerberater/-innen. Nach § 3 StBerG dürfen aber auch Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, niedergelassene europäische Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer/-in und vereidigte Buchprüfer/-in unbeschränkte Hilfeleistung in Steuersachen leisten. Der/Die Steuerberater/-in kann selbstständig sein (60.737, inklusive Steuerbevollmächtigte und Personen gemäß § 74 (2) StBerG) bzw. sich in einer Steuerberatungskanzlei in Anstellung (27.772) befinden. Darüber hinaus gibt es die Ausprägungen des Syndikus-Steuerberaters (6.783) für

Anstellungsverhältnisse bei nicht berufsständischen Arbeitgebern, z. B. in der Steuerabteilung von Unternehmen (BStBK, 2020, S. 7–8). Im Gegensatz zu anderen freien Berufen wie Arzt/-in, Rechtsanwalt/Rechtsanwältin und Wirtschaftsprüfer/-in (Hummes, 2019, S. 73–95) ist ein Hochschulstudium für die Zulassung zur Prüfung zum Steuerberater/-in nicht zwingend erforderlich. Dieser sogenannte ‘Praktikerweg zur Prüfung’ umfasst eine Tätigkeitsspanne von 8 Jahren nach dem kaufmännischen Berufsabschluss (§ 36 (2) StBerG i.V. m. § 157c StBerG) und ist für wissensintensive Beratungstätigkeiten bzw. den hoch qualifizierten sekundären Dienstleistungssektor ungewöhnlich aber im Hinblick auf die Fachkräftesicherung (vertikale Durchlässigkeit) zweckmäßig (Hall, 2007; Tiemann, 2010, 2013; Ringlstetter et al., 2004; BIBB, 2017). In der Dienstleistungserbringung kann der/die Steuerberater/-in auf fachkundiges Personal (u. a. Steuerfachangestellte, Steuerfachwirte) zur Unterstützung zurückgreifen. Neben der steuerfachlichen Tätigkeit sind in Abhängigkeit u. a. vom Status (Selbstständigkeit/Anstellung), Mandats-/Mandantenstruktur, Organisationsform/-größe (u. a. Einzelkanzlei, Steuerberatungsgesellschaft) oder Verantwortlichkeiten bzw. Funktionen (u. a. Personal, IT) und weitere, teils komplexe Tätigkeiten anhängig. Diese werden gegenwärtig von Fragestellungen um technische, organisationale und personale Themenkreise dominiert (BStBK, 2020). Hinsichtlich der Ressource Personal kann gegenwärtig resümiert werden, dass die Beschaffung, Sicherung und Entwicklung von Steuerberatern/-innen und fachkundigen Personal eine prioritäre Herausforderung darstellt (Kisslinger-Popp, 2014; Schieblon, 2018; Siegel, 2018; Siegel & Wunderlich, 2018).

Fachkundiges Personal verfügt i. d. R. über eine steuerliche Qualifikation durch Aus- und/oder Weiterbildung (nach §§53, 54 BBiG). Neben der klassischen Berufsausbildung zum Steuerfachangestellten bzw. Weiterbildungen zum Steuerfachwirt aber auch Bilanzbuchhalter (IHK) werden im zunehmenden Maße ergänzende bzw. vertiefende Qualifikationen (Rechnungswesen/Controlling, Lohn und Gehalt, Land- und Forstwirtschaft, Digitalisierung und IT-Prozesse) bedeutsam.

In der Abbildung Abb. 1.2 wird deutlich, dass die Vielzahl an Qualifikationen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten in Teilen bereits Marktentwicklungen und Bedarfe der Steuerberatungsbranche (u. a. für die Personalentwicklung) widerspiegelt. Aber es wird auch deutlich, dass die duale Berufsausbildung zusehends als (steuerliche) Grundqualifikation verstanden werden muss und berufliche Handlungskompetenz in der Steuerberatung womöglich eher als Ergebnis einer Vielzahl von formalen (aber auch non-formalen, impliziten) Qualifikationen zu sehen ist. Vergleichbare Ansätze sind auch bei der Weiterbildung der Steuerberater vorzufinden, hier stellt die Bundessteuerberaterkammer (2) bzw. der Deutsche Steuerberaterverband (9) auf den Fachberater ab. In Ergänzung zu den benannten Personenkreisen ist in Steuerberatungskanzleien auch nicht fachkundiges Personal vorzufinden. Damit sind vornehmlich anderweitige Qualifikationen bzw. Funktionen gemeint, die unterstützende bzw. ergänzende Tätigkeiten, beispielsweise im Organisationskontext, in IT-Anwendungen bzw. bei betriebswirtschaftlichen/unternehmensberatenden Ansätzen, ausüben. Auch hier sind Weiterbildungsangebote, auch für fachkundiges Personal, beispielsweise zum



**Abb. 1.2** Schaubild zu den branchentypischen Fortbildungsprüfungen. (Quelle: In Anlehnung an: Sommer & Rennebarth (2019), S. 1542)

(zertifizierten) Kanzleimanager, Ausbilder-Eignung o. Ä. aus den scheinbaren Markterfordernissen erwachsen. Empirische Datenlagen in diesem funktionalen Zuschnitt sind für die steuerberatenden Branche nahezu nicht vorhanden. Dies gilt gleichermaßen für dual Studierende sowie anderweitige (fachfremde) Ausbildungsberufe (wie Kaufleute für Büromanagement, Fachinformatiker/-in). Diese werden neben den Steuerfachangestellten ausgebildet und sind gleichermaßen von existenzieller Bedeutung für das Fortbestehen bzw. das Wachstum von Steuerberatungskanzleien unter den skizzierten Herausforderungen<sup>1</sup>.

## Literatur

Amtsblatt der Europäischen Union, L 124/36 v. 20.05.2003.

BIBB. (2017). *Durchlässigkeit im Bildungssystem. Möglichkeiten zur Gestaltung individueller Bildungswege*. BIBB.

BMF. (2016). BMF-Schreiben v. 23. Mai 2016. Anwendungserlass zu § 153 AO. Abgerufen unter: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Weitere\\_](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_)

<sup>1</sup>Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A313) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

- [Steuerthemen/Abgabenordnung/AO-Anwendungserlass/2016-05-23-anwendungserlass-zu-paragraf-153-AO.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](#). Zugegriffen: 02. Aug. 2020.
- BMF. (2019). BMF-Schreiben v. 28. November 2019. Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Daten-zugriff (GoBD). Abgerufen unter: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Weitere\\_Steuerthemen/Abgabenordnung/2019-11-28-GoBD.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_Steuerthemen/Abgabenordnung/2019-11-28-GoBD.pdf?__blob=publicationFile&v=12). Zugegriffen: 02. Aug. 2020.
- BOSTB. Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe der Steuerberater und der Steuerbevollmächtigten – Berufsordnung.
- BStBK. (2014). *Steuerberatung 2020. Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder*. Bundessteuerberaterkammer.
- BStBK. (2019a). *Leitfaden. Kanzleimitarbeiter von morgen. Personalorganisation einer Steuerberatungskanzlei*. Bundessteuerberaterkammer.
- BStBK. (2019b). *Kanzleimitarbeiter von morgen. Personalorganisation einer Steuerberatungskanzlei*. Bundessteuerberaterkammer.
- BStBK. (2020). Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer 2019. Abgerufen unter: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemittelungen/BStBK\\_PM\\_2020-005\\_BStBK-Berufsstatistik.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemittelungen/BStBK_PM_2020-005_BStBK-Berufsstatistik.pdf). Zugegriffen: 22. Okt. 2020.
- DATEV. (2019). DATEV Branchenbarometer für Steuerberater. 2. Welle – September 2009. Abgerufen unter: [https://www.datev.de/web/de/media/datev\\_de/pdf/20191202\\_datev\\_branchenbarometer.pdf](https://www.datev.de/web/de/media/datev_de/pdf/20191202_datev_branchenbarometer.pdf). Zugegriffen: 22. Okt. 2020.
- DAZUBI. Datensystem Auszubildende – Datenblätter. Steuerfachangestellte/-r. Abgerufen unter: <https://www.bibb.de/de/1871.php?keyword=steuerfachangestellte&fulltextSbmt=anzeigen>. Zugegriffen: 22. Okt. 2020.
- Destatis. (2019). Dienstleistungen. Strukturserhebung im Dienstleistungsbereich Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung. 2017, Abruf unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Dienstleistungen/Publikationen/Downloads-Dienstleistungen-Berichte/rechts-steuer-unternehmensberatung-5474103177004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Dienstleistungen/Publikationen/Downloads-Dienstleistungen-Berichte/rechts-steuer-unternehmensberatung-5474103177004.pdf?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 31. Juli 2020.
- DVStB. Verordnung zur Durchführung der Vorschriften über Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften.
- Egner, T. (2018). *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung, Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech, essential*. Springer Gabler.
- FALG. Anforderungskatalog für die Fortbildungsprüfung zum / zur Fachassistent/in Lohn und Gehalt.
- FALF. Prüfungsordnung für die Fortbildungsprüfung zum/zur Fachassistenten/-in Land- und Forstwirtschaft.
- FAIT. Rechtsvorschrift für die Fortbildungsprüfung zum/zur Fachassistenten/-in Digitalisierung und IT-Prozesse.
- FARC. Anforderungskatalog für die Fortbildungsprüfung zum/zur Fachassistenten/-in Rechnungswesen und Controlling.
- Grundgesetz (GG)
- GOÄ. Gebührenordnung für Ärzte.
- Hall, A. (2007). Tätigkeiten, berufliche Anforderungen und Qualifikationsniveau in Dienstleistungsberufen. In G. Walden (Hrsg.), *Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich: Herausforderung für das duale System der Berufsbildung* (S. 153–208). Bertelsmann.
- HOAI. Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen.
- Hommerich, C. (2010). *Die Freien Berufe und das Vertrauen der Gesellschaft, Ansätze zu einem Aufbruch*. Nomos.

- Hummel, W. (2019). *Freier Beruf oder Gewerbe? Über die Sinnhaftigkeit einer traditionellen Unterscheidung im Recht, Beiträge zu Grundfragen des Rechts* (Bd. 31). V&R unipress.
- IFB. (2016). *STAX 2015. Statistisches Berichtssystem für Steuerberater, Ausgewählte Ergebnisse*. Bundessteuerberaterkammer.
- IFM. (2019). *STAX 2018. Statistisches Berichtssystem für Steuerberater. Bundesauswertung*. IFM.
- IDW PH 01/2016. IDW Praxishinweis: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980. Stand 31.05.2017.
- IDW PS 980. IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen. Stand 11.03.2011.
- Kisslinger-Popp, C. (2014). *Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Lami, S. (2014). Mandantenorientierte und erfolgreiche Honorargestaltung. In C. Kisslinger-Popp (Hrsg.), *Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung* (2. Aufl., S. 55–76). Springer Gabler.
- Mann, T. (2019). *Die Vorbehaltsaufgaben der steuerberatenden Berufe auf dem Prüfstand des Verfassungs- und Unionsrechts*. DWS-Verlag.
- RDG. Rechtsdienstleistungsgesetz.
- Ringstetter, M., Kaiser, S., & Bürger, B. (2004). Eine Einführung in die Welt der Professional Service Firms. In M. Ringstetter, S. Kaiser, & B. Bürger (Hrsg.), *Strategien und Management für Professional Service Firms* (S. 11–35). Wiley.
- RVG. Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte.
- Schieblon, C. (2018). *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer. Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen*. (4., erw. U. vollständig über. Aufl.) Springer Gabler.
- Schröder, C., & Nielen, S. (2019). Beihefter STAX 2018 – Digitalisierung in der Steuerberatung. *Deutsches Steuerrecht*, 57(37), 21–36.
- Siegel, T. (2018). *Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien. Erfolgreich kommunizieren und motivieren*. Springer Gabler.
- Siegel, T., & Wunderlich, M. (2018). *Steuerkanzleien erfolgreich führen*. Springer Gabler.
- Sommer, U., & Rennebarth, E. (2019). Systematische Personalentwicklung als Antwort auf die Veränderungen im digitalen Zeitalter. *Deutsches Steuerrecht*, 57(29), 1541–1544.
- StBerG.
- StFachAngAusbV. Verordnung über die Berufsausbildung zum Steuerfachangestellten/zur Steuerfachangestellten.
- StFachRI. Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Steuerfachangestellter/Steuerfachangestellte.
- StfWAK. Anforderungskatalog für die Fortbildungsprüfung zum/ zur Steuerfachwirt/ Steuerfachwirtin.
- StfWPo. Prüfungsordnung für die Durchführung von Fortbildungsprüfungen zum Steuerfachwirt/ zur Steuerfachwirtin.
- StBVV. Vergütungsverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften (Steuerberatervergütungsverordnung).
- Tiemann, M. (2010). *Wissensintensive Berufe: Empirische Forschungsarbeit*. Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Tiemann, M. (2013). Wissensintensität von Berufen. In E. Severing & U. Teichler (Hrsg.), *Akademisierung der Berufswelt?* (S. 63–83). Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Weigert, J. (2014). Benchmarking – Lernen von den Besten. In C. Kisslinger-Popp (Hrsg.), *Unternehmen Steuerkanzlei. Die erfolgreiche Kanzleiführung* (2. Aufl., S. 283–295). Springer Gabler.
- Wenzel, C. (2017). *Digitalisierung in steuerberatenden Kanzleien, Eine empirische Analyse zur digitalen Buchführung*. BoD.

---

**Teil I**

**Arbeitspsychologische Analysen**



# Wirkungen der Digitalisierung auf Mitarbeitende: Ein narrativer Review empirischer Befunde

# 2

Philipp K. Görs, Anne Traum, Arne Koevel und  
Friedemann W. Nerdinger

## 2.1 Einleitung

Die Digitalisierung nimmt eine besondere Rolle in den internationalen betriebswirtschaftlichen Entwicklungen ein. Um mit dem dynamischen Wandel der Märkte Schritt halten und Potenziale zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen hervorbringen zu können, implementieren Unternehmen zunehmend neue Technologien, welche die Art und Weise menschlicher Arbeit verändern. Für Mitarbeitende bedeutet dies eine ständige Anpassung an sich wandelnde betriebliche Anforderungen, um Arbeitsaufgaben erfolgreich bewältigen zu können (Lee et al., 2019; Montealegre & Cascio, 2017; Sarbadani et al., 2018). Auch wenn die Bedeutung von Technologien in der Dienstleistungsbranche ausreichend betont wurde (Parasuraman, 2000; Singh et al., 2017), bleibt die Frage offen, welche konkreten Wirkungen der digitale Wandel auf das Erleben und Verhalten

---

P. K. Görs (✉) · F. W. Nerdinger  
Universität Rostock, Rostock, Deutschland  
E-Mail: [philipp.goers@uni-rostock.de](mailto:philipp.goers@uni-rostock.de)

F. W. Nerdinger  
E-Mail: [friedemann.nerdinger@uni-rostock.de](mailto:friedemann.nerdinger@uni-rostock.de)

A. Traum  
Universität Rostock, Rostock, Deutschland  
E-Mail: [anne.traum@uni-rostock.de](mailto:anne.traum@uni-rostock.de)

A. Koevel  
Universität Bremen, SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik,  
Bremen, Deutschland  
E-Mail: [koevel@uni-bremen.de](mailto:koevel@uni-bremen.de)

der Beschäftigten hat. Diese Forschungsfrage wird im Folgenden aus arbeitspsychologischer Perspektive in Form eines narrativen Reviews adressiert.

Zunächst erfolgt ein kurzer Überblick über den theoretischen Hintergrund dieses Beitrags. Hierbei wird der Versuch unternommen, eine auf den Untersuchungsgegenstand passende Definition der Digitalisierung zu entwickeln. Anschließend wird über das Untersuchungsdesign sowie das Vorgehen bei der Literaturrecherche berichtet und die Struktur des Ergebnisteils abgeleitet. Den Kern des Beitrags bildet die Analyse von 22 empirischen Studien, welche relevante Befunde zu veränderten Arbeitsbedingungen, neuen Arbeitsformen und Merkmalen digitalisierter Arbeit beinhalten. Abschließend erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse sowie das Aufzeigen von Grenzen und Implikationen der Untersuchung.

---

## 2.2 Theoretische Konzepte und zentrale Begrifflichkeiten

Auch wenn die Digitalisierung weitläufig als Megatrend verstanden wird (Lee et al., 2019), so fällt es doch schwer, eine einheitliche, auf den Untersuchungsgegenstand (Kap. 1) anwendbare und eindeutige Definition zu identifizieren. Ein Literaturreview von Schmidt & Drews (2016) zeigt, dass von 54 identifizierten Beiträgen über Wirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle der Finanzindustrie lediglich vier den Digitalisierungsbegriff eindeutig definieren. Auch ein Blick in die internationale, vorwiegend englischsprachige Literatur, in der die Termini „Digitization“ und „Digitalization“ weitestgehend synonym verwendet werden, verdeutlicht die begriffliche Unschärfe. „Digitization“ bezieht sich allein auf den Prozess der Umwandlung analoger in digitale Informationen (Gobble, 2018; OED Online, 2010a). „Digitalization“ hingegen ist per definitionem die Einführung resp. verstärkte Nutzung digitaler Technologien durch bspw. Organisationen und Wirtschaftszweige (OED Online, 2010b). Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive fehlt jedoch der Bezug zu den damit einhergehenden Konsequenzen für das arbeitende Individuum. Für die Untersuchung der Wirkungen von Digitalisierung auf wissensintensive Dienstleistungen – welcher die in diesem Sammelband fokussierten Steuerberatungskanzleien zuzuordnen sind (Muller & Doloreux, 2009) – ist die Berücksichtigung arbeitender Individuen essenziell, da ebene als wesentlicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen gelten (Wirtz & Jerger, 2016). Daher wurde eine eigene Definition entwickelt, die auch die Wirkungen auf Mitarbeitende berücksichtigt und dementsprechend als Grundlage für die weiteren vorgestellten Untersuchungen (Teil I) dient.

► **Digitalisierung** ist die Einführung bzw. verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) durch (arbeitende) Individuen, Organisationen, Wirtschaftszweige und Gesellschaften mit den charakteristischen Folgen der Beschleunigung, zunehmenden Abstraktheit, Flexibilisierung und Individualisierung von Prozessen und Ergebnissen (Traum et al., 2017, S. 4).

Die Ausführungen in diesem Beitrag konzentrieren sich wie einleitend erwähnt auf die Wirkungen der Digitalisierung auf die arbeitenden Individuen, insbesondere deren Erleben und Verhalten bei der Arbeit als originäres Anliegen der Arbeits- und Organisationspsychologie (Schaper, 2019a). Für einen gezielten Review des Forschungsstandes hinsichtlich der eingangs genannten Fragestellung sind jedoch weitere Konstrukte von theoretischer Relevanz, da sich eine Vielzahl von Fachdisziplinen aus verschiedenen Blickwinkeln mit der Digitalisierung auseinandersetzt (Rau & Hoppe, 2020). Basierend auf der Tatsache, dass eine Messung des organisationalen oder auch arbeitsplatzbezogenen Digitalisierungsgrades in bisherigen Studien nicht erfolgte (Kap. 3), wurden für diesen Review alternative Konzepte hinzugezogen, die ausgewählten Aspekten der genannten Arbeitsdefinition ähneln. Diese werden zusammen mit der Struktur im nächsten Abschnitt eingeführt und anschließend in Bezug auf die vorgestellten Studien in gebotener Kürze definiert.

---

## **2.3 Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen**

### **2.3.1 Untersuchungsdesign**

Die Intention dieses Übersichtsartikels ist es, den aktuellen Stand der Forschung zu den Wirkungen der Digitalisierung auf Mitarbeitende zusammenzufassen. Wie in Abschn. 2.2 erwähnt, beschäftigt sich eine Vielzahl von Forschungsdisziplinen mit dem Megatrend der Digitalisierung, wodurch die Forschungssynthese in Form eines systematischen Reviews ungeeignet scheint. Für eine Beantwortung der Forschungsfrage ist daher das Verfahren des narrativen Literaturreviews angemessen, da diese Form der Literaturübersicht den Vorteil bietet, breitere und abstraktere Fragestellungen adressieren und verschiedene Studien aus unterschiedlichen Kontexten zusammenstellen zu können (Baumeister & Leary, 1997). Schwerpunkt der Ausführungen ist dabei nicht die Aggregation einzelner Befunde wie bei einer Metaanalyse, sondern vielmehr eine ausführliche Betrachtung theoretischer, methodischer und empirischer Aspekte der interessierenden Fragestellung (Döring & Bortz, 2016). Somit steht im Ergebnis des Reviews eine Synthese der Befunde ausgewählter Studien, die der Beantwortung der Forschungsfrage nützen. Der zugrunde liegende Prozess der Literatursuche und -auswahl wird im Folgenden beschrieben.

### **2.3.2 Literatursuche**

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an dem von Ferrari (2015) für die Erstellung narrativer Reviews empfohlenen Prozedere. So werden zunächst die Suchstrategien vorgestellt sowie wesentliche Inklusions- und Exklusionskriterien aufgelistet.

Abschließend erfolgt ein kurzer Überblick über die Studien, die letztlich in diesem Review berücksichtigt wurden (Abschn. 2.3.3).

Den Prozess der Literaturrecherche prägten verschiedene Stufen und Anpassungen der Suchstrategie. Zu Beginn wurde eine systematische, auf Suchbegriffe fokussierte Herangehensweise der Literatursuche verfolgt. So wurde versucht, passende Schlagworte für Digitalisierung als unabhängige Variable zu finden und diese zusammen mit abhängigen Variablen, welche Veränderungen der Arbeit und entsprechende Wirkungen auf das Erleben und Verhalten der Beschäftigten umfassen, in eine Suchmaschinen-/Datenbankrecherche (APA PsycInfo und PsycNet, Google Scholar, GVK, JSTOR, ScienceDirect und ResearchGate) zu überführen. Im nächsten Schritt wurden alternative Suchbegriffe (bspw. Virtualisierung) verwendet, um sich so aus weiteren Perspektiven technologiebedingten Veränderungen der Arbeit zu nähern. Beiträge, die bis zu diesem Zeitpunkt identifiziert und als geeignet eingestuft wurden, dienten zudem einer aufbauenden Recherche mittels „Schneeball-Ansatz“, indem die jeweiligen Literaturverzeichnisse nach weiteren Beiträgen, die sich augenscheinlich mit dem hier betrachteten Untersuchungsgegenstand auseinandersetzen, durchsucht wurden (Schweitzer & Duxbury, 2010). Außerdem wurden Neuveröffentlichungen von Fachzeitschriften aus der Dienstleistungsforschung im SERVSIG Literatur-Benachrichtigungssystem (Kunz, 2020) beobachtet und in den Auswahlprozess aufgenommen.

Damit eine Studie in diesem Beitrag berücksichtigt wurde, mussten verschiedene Kriterien erfüllt sein. Zuerst wurde die Suche mit Beginn 2017 auf Studien der letzten zehn Jahre eingegrenzt. Unabhängig von der Disziplin sollten die Studien den Zusammenhang eines digitalisierungsnahen Phänomens mit dem Verhalten resp. Erleben von Mitarbeitenden untersuchen. Außerdem wurden nur empirische Primärstudien, die in englischer Sprache in Fachzeitschriften veröffentlicht wurden, im Auswahlprozess berücksichtigt. Aufgrund ihrer inhaltlichen Relevanz wurde eine weitere Studie einbezogen, die sich bereits im Jahr 1996 mit psychosomatischen Konsequenzen des technologischen Wandels auseinandersetzte (Arnetz, 1996). Zur Anreicherung der Darstellung des Forschungsstandes ausgewählter Themen wurden u. a. auch bestehende Übersichtsarbeiten hinzugezogen. Sämtliche vorgestellte Studien waren zum Recherchezeitpunkt online abrufbar.

Mit diesem Vorgehen konnten unter den genannten Auswahlkriterien insgesamt 22 Primärstudien identifiziert werden. Anschließend wurden die Ergebnisse anhand dreier Bereiche strukturiert, welche im folgenden Abschnitt eingeführt werden.

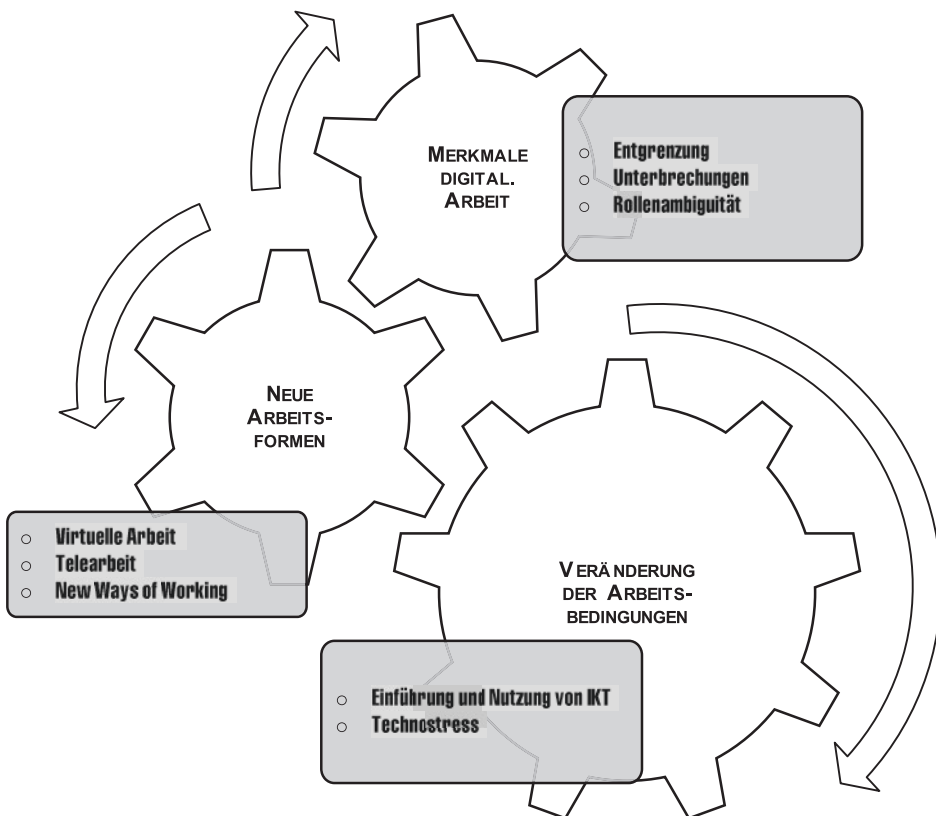
### **2.3.3 Struktur und Überblick über die Inhalte**

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt thematisch, anhand der wesentlichen Inhalte der Studien (Campbell et al., 2017; Grant & Booth, 2009). Je nach Untersuchungsgegenstand wurden die Ergebnisse der Literaturrecherche a posteriori den Bereichen *Veränderung der Arbeitsbedingungen* (Abschn. 2.4.1), *Neue Arbeitsformen* (Abschn. 2.4.2)

und *Merkmale digitalisierter Arbeit* (Abschn. 2.4.3) zugeordnet. Einen Überblick über die Struktur und die enthaltenen Konzepte liefert Abb. 2.1.

Summa summarum wurden 22 Studien als relevant für den Review erachtet, welche unter Abschn. 2.4 näher beleuchtet werden. Der jeweilige Stichprobenumfang in den vorgestellten Studien variiert zwischen 57 und 3.162 Teilnehmenden (zwei Beiträge basieren auf derselben Stichprobe). Der Großteil der Ergebnisse wurde nach dem quantitativen Paradigma (zumeist schriftliche, telefonische und Online-Befragungen) erforscht, zwei Studien sind mit qualitativen Explorationen angereichert. Drei Studien waren durch ein Längsschnittdesign gekennzeichnet, einmal wurde eine Tagebuchstudie durchgeführt.

Die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Studien orientiert sich an dem von Baumeister & Leary (1997) empfohlenen Vorgehen. So werden jeweils Stichproben, Methoden und Ergebnisse der Beiträge referiert und im Kontext anderer Studien bewertet.



**Abb. 2.1** Einordnung der Ergebnisse der Literaturrecherche

## 2.4 Ergebnisse

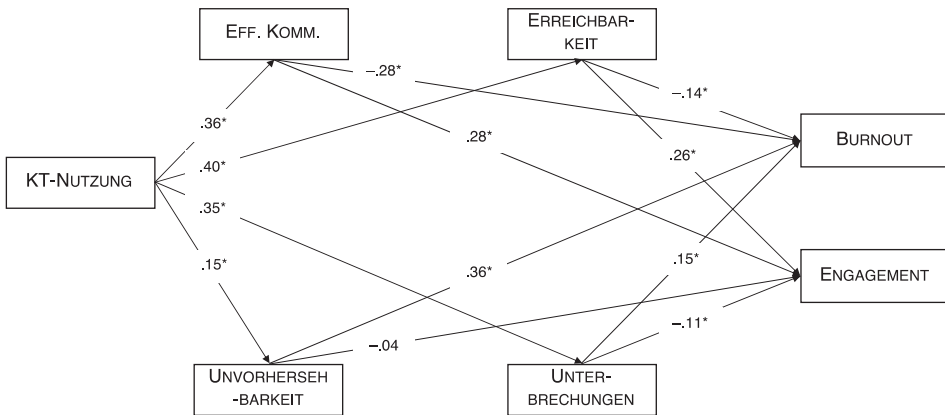
### 2.4.1 Veränderung der Arbeitsbedingungen

Zunächst soll auf Studien eingegangen werden, die sich mit einem zentralen Bestandteil der Konzeptualisierung von Digitalisierung (Abschn. 2.2) auseinandersetzen, der Einführung und Nutzung von IKT und deren Konsequenzen für arbeitspsychologische Ergebnisvariablen.

In einer Studie von Diaz et al. (2012) wurden sowohl die Einstellungen gegenüber Kommunikationstechnologien (KT) als auch deren Nutzung durch Beschäftigte untersucht. Dabei stand ferner die Frage im Fokus, welchen Einfluss KT auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf Work-Life-Konflikte haben. Hierfür wurde eine Befragung von 193 Beschäftigten einer US-amerikanischen Universität durchgeführt. Angelehnt an die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985), wonach Einstellungen zu einem Verhalten die Absicht voraussagen, dieses Verhalten auszuführen, haben Diaz et al. (2012) KT-Flexibilität als Einstellung gegenüber KT konzeptualisiert. Dieses Konstrukt bezieht sich demnach auf die Einschätzung der Beschäftigten, inwiefern KT mehr Flexibilität bei der Arbeit bieten. Die Verfassenden weisen einen positiven Zusammenhang von KT-Flexibilität und KT-Nutzung empirisch nach und zeigen außerdem, dass höhere KT-Nutzung mit erhöhter Arbeitszufriedenheit, aber auch mit vermehrtem Konflikt zwischen Arbeit und Freizeit einhergeht. Die KT-Nutzung wirkt hierbei sowohl zwischen KT-Flexibilität und Arbeitszufriedenheit (vollständig) als auch zwischen KT-Flexibilität und Work-Life-Konflikt (partiell) als Mediator.

Ter Hoeven et al. (2016) untersuchten ebenfalls den Einfluss von KT-Nutzung, wobei in dieser Studie die Wirkungen auf das Wohlbefinden (operationalisiert durch Arbeitsengagement und Burnout) der Beschäftigten im Mittelpunkt standen. Insgesamt nahmen 663 Mitarbeitende verschiedener Wirtschaftszweige an der Befragung teil, die Stichprobenakquisition erfolgte durch Rückgriff auf ein bestehendes Panel. In der Studie werden verschiedene Mediatoren aufgezeigt, die zwischen KT-Nutzung und Arbeitsengagement resp. Burnout wirken (s. Abb. 2.2). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nutzung von KT Wohlbefinden über die positiven Pfade (Erreichbarkeit und effiziente Kommunikation) verstärkt und über die negativen Pfade (Unterbrechungen und Unvorhersehbarkeit) vermindert.

Neben der Einführung und Nutzung von IKT führen auch Anpassungen des Automatisierungsgrades zu einer Veränderung vorherrschender Arbeitsbedingungen. Automatisierung wird i. Allg. definiert als maschinelle Ausführung vormals menschlicher Aufgaben, ungewollter Aufgaben oder Aufgaben, die Menschen nicht so zuverlässig und präzise wie Maschinen, insbesondere Computer, absolvieren können (Parasuraman et al., 2000). Diese Begriffsbestimmung weist augenscheinlich Parallelen zur obigen Digitalisierungsdefinition (Abschn. 2.2) auf. In einem Experiment unter 57 Universitätsstudierenden konnten Jipp & Ackerman (2016) zeigen, dass sich die Leistung



**Abb. 2.2** Wirkungen der KT-Nutzung auf Wohlbefinden von Mitarbeitenden (nach Ter Hoeven et al., 2016); \* $p < .05$

mit Steigerung des Automatisierungsgrades verbessert, gleichzeitig aber das Situationsbewusstsein der Teilnehmenden sinkt. Teilnehmende mit besserer Informationsverarbeitungsfähigkeit und höheren Arbeitsgedächtniskapazitäten profitieren von höheren Automatisierungsgraden, Teilnehmende mit geringerer Informationsverarbeitungskapazität und geringeren Arbeitsgedächtniskapazitäten leiden unter höheren Automatisierungsgraden.

Beschäftigte, die von veränderten Arbeitsbedingungen betroffen sind, begegnen diesen jedoch nicht immer mit Wohlwollen. Die zunehmende Nutzung moderner Technologien in der Arbeitswelt führte zu einer gewissen Besorgnis hinsichtlich möglicher gesundheitlicher Auswirkungen (Arnetz, 1996). Für die Betrachtung der Konsequenzen von KT-Nutzung existiert ein bereits umfassend erforschtes Phänomen (siehe dazu die Überblicksarbeiten von Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2015a), welches sich direkt mit den Konsequenzen für die Technologieanwenderinnen und -anwender auseinandersetzt: *Technostress*.

► **Technostress** beschreibt ein modernes Leiden, welches durch die Unfähigkeit, mit IKT gesund umzugehen, hervorgerufen wird (Brod, 1984).

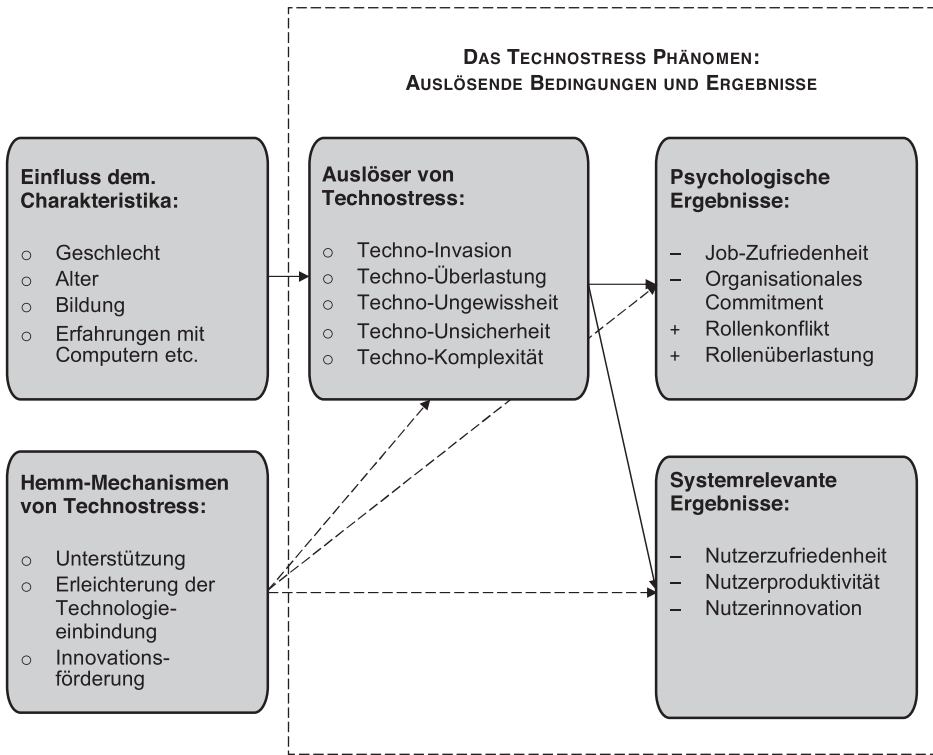
Mitarbeitende in modernen Büroumgebungen leiden zunehmend unter psychosomatischen Symptomen (Arnetz & Wiholm, 1997). Bereits 1996 konnte Arnetz (1996) in einer Längsschnittuntersuchung mit 116 Telekommunikationsingenieurinnen und -ingenieuren verschiedene Stressoren – bspw. die sich schnell verändernden technischen Umgebungen, mangelhaftes Leistungsfeedback oder mangelnde organisationale Effizienz – eines hoch technologisierten Arbeitsumfeldes identifizieren, welche das Auftreten psychosomatischer Symptome vorhersagen. Einen erheblichen Anteil zur

Verbesserung der Arbeitsbedingungen macht dabei die Gestaltung und Umsetzung technologischer Neuerungen am Arbeitsplatz aus (Kap. 5).

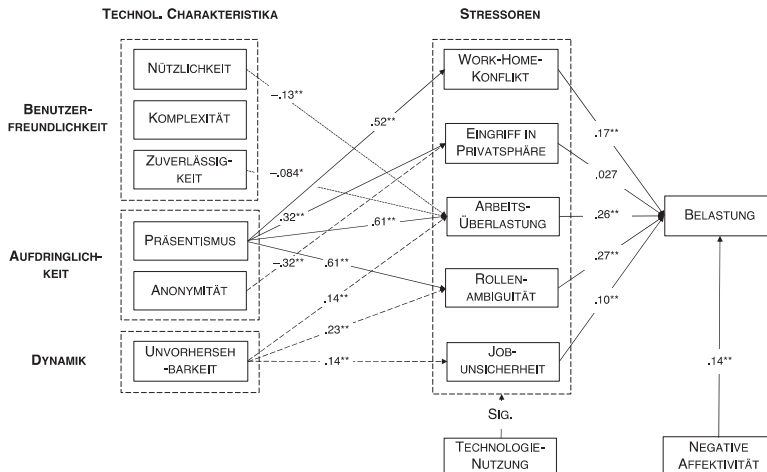
Neuere Studien, die sich mit dem Phänomen Technostress auseinandersetzen, beruhen häufig auf dem „wohl einflussreichsten Stressmodell“ (Schaper, 2019b, S. 577), der transaktionalen Stresstheorie von Lazarus & Folkman (1984). Demnach handelt es sich bei Stresssituationen um „komplexe und dynamische Interaktionsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und dem handelnden Individuum“ (Greif, 1991, S. 9). Ragu-Nathan et al. (2008) unterscheiden in ihrer Untersuchung Auslöser für Technostress (Creators) und organisationale Mechanismen, die die Wirkungen von Technostress hemmen können (Inhibitors). Basierend auf Fragebogendaten von 608 IKT-Nutzenden aus fünf Organisationen verschiedener Wirtschaftszweige konnte gezeigt werden, dass Auslöser wie bspw. technologiebedingte Überlastung, Unsicherheit und Komplexität zu geringerer Arbeitszufriedenheit führen. Dagegen wirken hemmende Faktoren wie die Bereitstellung technischer Unterstützung oder auch Mechanismen, die den Austausch von IKT-bezogenem Wissen innerhalb der Organisation fördern, um eine bessere Bewältigung der Anforderungen zu ermöglichen, positiv auf Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. Die Richtung der gezeigten Zusammenhänge konnte auch in weiteren Technostressuntersuchungen mit Daten von 233 IKT-Nutzenden bestätigt werden (Tarafdar et al., 2010, 2011). Ferner ließen sich Zusammenhänge von Technostress mit Endverbraucherzufriedenheit, Rollenkonflikten, Rollenüberlastung sowie Produktivität und Innovation der Beschäftigten nachweisen (s. Abb. 2.3). Darauf aufbauend konnten Tarafdar et al. (2015b) einen negativen Zusammenhang zwischen Technostress-Auslösern und Innovationen, die durch Technologien ermöglicht werden, in einer Stichprobe von 237 Vertriebsfachleuten fundieren und zusätzlich aufzeigen, dass sich die Auslöser von Technostress negativ auf die Arbeitsleistung auswirken.

Mit dem Fokus auf die individuellen Wahrnehmungen von Technologien in der Arbeitswelt näherten sich Ayyagari et al. (2011) dem Phänomen Technostress mit einem alternativen theoretischen Ansatz der Stressforschung, nämlich dem Person-Environment-Fit-Modell (Edwards et al., 1998). Dieses besagt, dass eine Diskrepanz zwischen Person und Umwelt zu Belastungen führt (Zapf & Semmer, 2004). Für die Studie wurde der P-E-Ansatz auf die technologische Umwelt (P-T) übertragen. Die Beziehungen differenzierter Technologiemerkmale und Stressoren wurden unter 661 erwerbstätigen IKT-Nutzenden untersucht. Die Ergebnisse verdeutlicht Abb. 2.4.

Salanova et al. (2013) vertreten die Auffassung, dass Technostress als Oberbegriff zwei verschiedene, aber miteinander verbundene psychologische Erfahrungen von IKT-Nutzenden umfasst: Technologiebelastung (Technostrain) und Technologieabhängigkeit (Technoaddiction). Wenn Mitarbeitende Technologiebelastung erfahren, so nehmen sie vermehrt Angst, Erschöpfung, Skepsis und Unwirksamkeit in Folge von IKT-Nutzung wahr (Salanova et al., 2007). Die Erfahrung der Technologieabhängigkeit basiert auf dem Konzept der Arbeitssucht – also der Neigung, übermäßig hart und auf eine zwanghafte Weise zu arbeiten (Schaufeli et al., 2008) – und zeigt sich somit in einem unkontrollierbaren Zwang, IKT exzessiv einzusetzen. Das theoretische Fundament der



**Abb. 2.3** Das Phänomen Technostress (nach Tarafdar et al., 2011); \*Hemm-Mechanismen verringern die dargestellten Wirkungen zwischen Auslösern und Ergebnissen



**Abb. 2.4** Wirkungen technologischer Charakteristika auf Stressoren (nach Ayyagari et al., 2011); \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , Sig. = signifikanter Einfluss