

# **Verlautbarung der Bundessteuerberaterkammer-zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei**

Beschlossen von der Bundeskammerversammlung am 19. April 2021

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorbemerkung .....	2
<b>1 Grundsätze der Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Hauptelemente der Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei .....</b>	<b>4</b>
2.1 Festlegung strategischer Kanzleigrundsätze.....	4
2.2 Auftragsorganisation .....	4
2.3 Vorbehaltsaufgaben des Steuerberaters.....	5
2.4 Vereinbare Tätigkeiten des Steuerberaters.....	6
2.5 Kanzleiorganisation.....	7
2.6 Kontrolle der Qualitätssicherungsmaßnahmen.....	9
<b>3 Hinweise zur praktischen Umsetzung der Qualitätssicherung.....</b>	<b>9</b>

## **Vorbemerkung**

Die nachstehende Verlautbarung ersetzt die „Verlautbarung der Bundessteuerberaterkammer zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei“ vom 26. und 27. März 2012. Bei ihrer Tätigkeit sollten Angehörige des steuerberatenden Berufsstandes (im Folgenden Steuerberater genannt) zukünftig diese Empfehlungen anwenden und motivieren, die Kanzleiorganisation und Arbeitsabläufe unter den verschiedenen Aspekten der Qualitätssicherung zu prüfen und zu verbessern.

Eine Überarbeitung der Verlautbarung war insbesondere aufgrund der Weiterentwicklung der rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Arbeitsprozesse in der Steuerberatung erforderlich.

Die Verlautbarung ist von der Bundessteuerberaterkammer (BStBK) unter Mitwirkung der Steuerberaterkammern gemeinsam mit dem Deutschen Steuerberaterverband e. V. (DStV) erarbeitet worden.

## **1 Grundsätze der Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei**

Mandanten beauftragen Steuerberater, um sich zu allen Themen der optimalen Steuergestaltung beraten zu lassen. Sie erhalten Ratschläge bei allen Fragen zu privaten oder betrieblichen Rechtsverhältnissen unter Berücksichtigung steuerlicher Aspekte und lassen von Steuerberatern die eigenen Steuerangelegenheiten bearbeiten. Grundlage dieser Dienstleistung ist ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Mandant und Steuerberater.

Zur Wahrung dieser Vertrauensstellung haben Steuerberater nach § 57 Abs. 1 StBerG ihren Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft, verschwiegen und unter Verzicht auf berufswidrige Werbung auszuüben. Diese Berufsgrundsätze stellen gleichzeitig unverzichtbare Qualitätskriterien für die Berufsausübung dar.

Im Innenverhältnis kann der Steuerberater dieses Vertrauensverhältnis durch eine gute Organisationsstruktur der Kanzlei, stets aktuell geschulte und engagierte Mitarbeiter, die Sicherung der verwendeten EDV-Systeme gewährleisten. Im Außenverhältnis wird das Verhältnis zwischen Mandant und Steuerberater durch die Berufsaufsicht der Steuerberaterkammern geschützt, die neben berufsrechtlichen Verstößen beispielsweise auch die Einschleusung von illegal erworbenen Vermögenswerten in den legalen Finanz- und Wirtschaftskreislauf (Geldwäsche) überwachen.

Für die tägliche Kanzleiarbeit bedürfen diese Rahmenbedingungen einer tiefen und vor allem praktischen Ausgestaltung, damit Steuerberater und Kanzleimitarbeiter die Mandantenverhältnisse gut und sicher betreuen können. Das kann insbesondere durch Qualitätssicherungsmaßnahmen und Zertifizierungen wie beispielsweise nach DIN ISO 9001 oder dem DStV-Qualitätssiegel sichergestellt werden.

Qualitätssicherung umfasst alle Maßnahmen, um die geforderte bzw. angestrebte Qualität in der Steuerberatung zu erhalten und zu verbessern. Der Steuerberater soll im Hinblick auf seine beruflichen Tätigkeiten die strategischen Kanzleigrundsätze, die Kanzlei- und Auftragsorganisation sowie die Bearbeitung von Vorbehaltsaufgaben und vereinbarten Tätigkeiten des Steuerberaters überprüfen, um dadurch den Nutzen für den Mandanten und die Produktivität der Kanzlei zu steigern. Es bedeutet auch, die Arbeitsabläufe nachvollziehbar zu dokumentieren, zu optimieren und Fehler bei der Leistungserstellung zu vermeiden. Schließlich soll durch Kontrolle und Nachschau der Qualitätssicherungsmaßnahmen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht und ferner Haftungsrisiken minimiert werden.

Qualitätsmanagement umfasst die Konzeption, Durchführung und Kontrolle dieser Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Prozessen in der Steuerberaterkanzlei. Damit wird auch eine Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse erreicht. Das Qualitätsmanagement ist somit selbst ein Prozess, der durch ständiges Dazulernen sich selbst, die originär betrachteten Prozesse und in der Folge auch das Dienstleistungsangebot, immer weiter verbessert.

Folge einer entsprechenden Kanzleioptimierung sind verbesserte Arbeitsabläufe, Fehlerminimierung bei der Leistungserstellung und ein störungsfreies Mandatsverhältnis. Dadurch erhöhen sich Produktivität und Ertragskraft der Kanzlei. Die Mandatsverhältnisse werden gesichert.

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind Führungsaufgaben, weil der Steuerberater als Kanzleihinhaber und Chef Qualitätssicherungsmaßnahmen für den Mitarbeiterkreis vorgeben und vorleben muss. In größeren Kanzleien mit unterschiedlichen Führungsebenen können diese Aufgaben auf angestellte Mitarbeiter übertragen werden.

Qualitätssicherungsmaßnahmen bieten zahlreiche Vorteile. Mitarbeiter werden durch die Standardisierung und Strukturierung von Prozessabläufen motiviert. Klar definierte Arbeitsanforderungen schaffen für die Mitarbeiter Sicherheit in den Arbeitsabläufen und stärken gleichzeitig ihre Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten.

Letztlich profitiert insbesondere der Mandant, weil seine Erwartungen durch die beauftragte Steuerberaterkanzlei erkannt und auf seine Vorstellungen durch den Steuerberater und die Mitarbeiter besser eingegangen werden kann.

Die Erwartungen der Mandanten an die Beratung des Steuerberaters sind für ein langes und gutes Mandantenverhältnis entscheidend. Die Mandantenvorstellungen und -erwartungen zu erkennen und im Rahmen des Möglichen darauf einzugehen, macht das Vertrauensverhältnis zwischen Mandant und Steuerberater aus. Empirische Untersuchungen zeigen auf, welche Mandantenforderungen relevant und wichtig sind:

- Verlässlichkeit,
- Preis-Leistung,
- Datenschutzsorgfalt,
- Flexibilität,
- Gesprächskompetenz,
- Belastbarkeit,
- Engagement,
- Praxisnähe,
- Honorarklarheit,
- Branchenkenntnis,
- Wissensaktualität,
- Mittelstandsspezialisierung,
- Fachliche Qualität,
- Führungsberatung,
- Informationsverhalten,
- Zukunftsorientierung,
- Kreativität,
- EDV-Kompetenz.

Die Mandantenbeziehung kann auch Leistungen umfassen, die Außenwirkungen gegenüber Dritten entfaltet. Dazu zählen beispielsweise Angestellte des Mandanten, deren Lohnabrechnungen durch den Steuerberater übernommen oder der Kontakt zu Banken, sofern Kredite beantragt werden.

## **2 Hauptelemente der Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei**

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement setzen sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Die Grundlage dafür bildet die Festlegung der strategischen Kanzlei-grundsätze. Darauf bauen die Auftragsbearbeitung für die Mandanten und die Organi-sation der Kanzlei auf. Vorbehaltsaufgaben und vereinbare Tätigkeiten des Steuerbera-ters bilden die Leistungsprozesse der Steuerberaterkanzlei. Abschließend werden die festgelegten Qualitätssicherungsmaßnahmen im Rahmen einer internen Kontrolle über-wacht. Durch eine Zertifizierung kann dies auch nach außen sichtbar dokumentiert wer-den.

### **2.1 Festlegung strategischer Kanzleigrundsätze (Strategieprozesse)**

Jede Steuerberaterkanzlei sollte – wie jedes wirtschaftliche Unternehmen auch – be-stimmte Ziele festlegen, die Ausdruck des eigenen Selbstverständnisses und des unternehmerischen Anspruchs sind. Diese Kanzleiziele sind Grundlage für ein zu-kunfts- und erfolgsorientiertes Handeln. Qualitätssicherungsmaßnahmen sollten Teil dieser Zielsetzungen sein, durch die Kanzlei, Mitarbeitern und Mandanten stets hoch-wertige Beratungsleistungen bieten.

Kanzleihinhaber, die eine neue Kanzlei gründen, eine bestehende Kanzlei überneh-men oder ihre vorhandene Kanzlei neu strukturieren möchten, sollten ihre Unterneh-mensziele schriftlich festlegen. Dazu gehören die Festlegung von Beratungsschwer-punkten, der Erhalt von Aufträgen und Mandaten sowie die Einplanung von entspre-chend qualifizierten Mitarbeitern. Ferner sind die risikobehafteten Tätigkeiten einzu-schätzen und Regeln für die Honorarabrechnung und -durchsetzung festzulegen. Letztlich runden passende Strategien für die Akquise von Aufträgen und die Bildung von Netzwerken mit Kollegen und anderen Angehörigen der Freien Berufe eine durchdachte Kanzleistrategie ab.

Es wird empfohlen, sich intensiv mit der Festlegung der strategischen Kanzleigrund-sätze zu befassen, sie regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu definie-ren. Dies erlaubt ein schnelles Reagieren auf sich verändernde wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen und bietet bessere Entscheidungsgrundla-gen.

Die grundlegende Bedeutung wird zudem sichtbar, in dem sich aus den Strategie-prozessen die Kanzlei- und Auftragsorganisation, die Vorbehaltsaufgaben und ver-einbaren Tätigkeiten, die als Beratungsleistung angeboten werden sollen, definieren.

### **2.2 Auftragsorganisation (Mandatsbezogene Bearbeitungsprozesse)**

Grundlage einer erfolgreichen und zukunftsfähigen Kanzlei ist die Anbahnung und der Abschluss von Aufträgen, insbesondere mit den im Rahmen der Strategiepla-nung zuvor definierten Mandantengruppen. Ziel jeder Auftragsorganisation ist, einen möglichst reibungslosen und überschaubaren Ablauf von der Auftragsannahme über die Leistungsprozesse bis zur Auftragsabrechnung und Nachkalkulation zu

erreichen. Diese auftragsbezogenen Prozesse und die damit verbundene Kanzleior-  
ganisation beeinflussen sich gegenseitig.

Das Eingangsgespräch ist der erste wichtige Kontakt. Dabei sollte die Seriosität des Auftraggebers, das Risiko des Auftrages sowie die Übereinstimmung mit den strategischen Kanzleiziele überprüft werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die berufsrechtlichen Vorschriften des Steuerberatungsgesetzes (StBerG), der Berufsordnung (BOSTB) sowie die Verlautbarungen und Hinweise der Bundessteuerberaterkammer zu beachten. Dazu ist beispielsweise auch das Geldwäschegesetz mit der Pflicht zur Identifizierung des Mandanten und der Risikoanalyse oder die Anforderungen an die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) zu berücksichtigen. Durch eine ordnungsgemäße Kanzleior-  
ganisation ist ferner sicherzustellen, dass gesetzliche oder behördliche Fristen beachtet, geplant und letztlich gewahrt werden.

Unabhängig vom Inhalt des Auftrags hat der Steuerberater den zugrunde zu legenden Sachverhalt sorgfältig zu ermitteln und die Rechtslage anhand der Gesetze, der einschlägigen Verordnungen und der Rechtsprechung gewissenhaft zu prüfen.

Regelmäßige Gespräche mit dem Mandanten bilden die Grundlage eines vertrauensvollen Mandatsverhältnisses und zeigen ihm, dass seine Interessen vertreten werden. Dabei kann der Bedarf beispielsweise an betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen oder zusätzlichem Auftragspotenzial ermittelt werden.

Für eine leistungsfähige Auftragsorganisation stehen auf dem Markt unterschiedliche digitale Lösungen zur Verfügung, mit denen Aufträge und Mandanten nachhaltig verwaltet und rechtssicher organisiert werden können.

Bei der Auftragsplanung und -bearbeitung sind zeitliche und personelle Kapazitäten festzulegen. Dabei sind geeignete Methoden in Form der Digitalisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe zu verwenden, um Prozesse effizienter zu gestalten und auf Veränderungen kurzfristig reagieren zu können. Ein gleichmäßiger Qualitätsstandard und ein hoher Grad der Fehlervermeidung sind zudem positive Effekte einer digitalen Steuerberaterkanzlei. Dies dient der Sicherung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Kanzlei.

Es ist zweckmäßig, vertragliche Vereinbarungen für den Fall der Mandatsaufkündigung zu treffen. Bei Kündigung des Vertrages sind noch diejenigen Handlungen vorzunehmen, die zumutbar sind und keinen Aufschub dulden, um Rechtsverluste für den Mandanten zu vermeiden. Der Steuerberater ist verpflichtet, dem Mandanten alle Unterlagen herauszugeben, die er zur Ausführung des Auftrages von ihm oder von Dritten erhalten hat. Will der Steuerberater Zurückbehaltungsrechte wahrnehmen, muss er vorher die rechtlichen Grundlagen prüfen und sich darauf berufen. Gleiches gilt für Daten in elektronischer Form. Umgekehrt ist auch der Mandant verpflichtet, alle Hilfsmittel (z. B. EDV-Programme), die er vom Steuerberater erhalten hat, zurückzugeben. Im Interesse des Steuerberaters kann es geboten sein, unter Wahrung der Verschwiegenheitspflicht Dritte von der Auftragsbeendigung zu informieren.

### **2.3 Vorbehaltsaufgaben des Steuerberaters (Leistungsprozesse Steuerberatung)**

Kern der beruflichen Tätigkeit des Steuerberaters ist die geschäftsmäßige und unbeschränkte Hilfeleistung in Steuersachen. Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften haben nach § 33 StBerG die Aufgabe, im Rahmen ihres Auftrags ihre Mandanten in Steuersachen zu beraten, sie zu vertreten und ihnen

bei der Bearbeitung ihrer Steuerangelegenheiten sowie bei der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten Hilfe zu leisten. Dazu gehören auch die Hilfeleistung in Steuerstraf- und Bußgeldsachen wegen Steuerordnungswidrigkeiten sowie die Hilfeleistung bei der Erfüllung von Buchführungspflichten, die aufgrund von Steuergesetzen bestehen, insbesondere die Aufstellung von Steuerbilanzen und deren steuerrechtliche Beurteilung.

Mandanten sehen in ihrem Steuerberater aufgrund seiner Fachkenntnisse und der damit verbundenen Befugnisse einen kompetenten Ansprechpartner für ihre steuerlichen und wirtschaftlichen Fragen und Probleme. Steuerberater schulden ihren Mandanten eine kompetente und fachgerechte Beratung auf allen Beratungsgebieten. Aufgabe der Qualitätssicherung ist es daher, auf die sich stets ändernden Rahmenbedingungen bei der Wahrnehmung der Vorbehaltsaufgaben zu reagieren. Steuerberater müssen sowohl die rasante Entwicklung der Steuergesetzgebung mit ihrer Flut von Gesetzen und deren Änderungen als auch die aktuelle Finanzrechtsprechung verfolgen. Aber auch geänderte Mandantenansprüche, technische Entwicklungen und eine stetige Internationalisierung erfordern eine ständige Fortbildung. Eine permanente Aktualisierung der Fachkenntnisse ist unabdingbar. Dies gilt für Berufsanfänger ebenso wie für langjährig erfahrene Berufsangehörige.

Die in § 57 Abs. 2a StBerG gesetzlich verankerte Fortbildungspflicht gehört zu den wesentlichen Grundpflichten des Steuerberaters und bildet im Bereich der Vorbehaltsaufgaben das wichtigste Element zur Qualitätssicherung. Entsprechenden Ausdruck findet dieser Aspekt auch in der besonderen Fortbildungspflicht der Fachberater für Vorbehaltsaufgaben nach der Fachberaterordnung der Bundessteuerberaterkammer.

## **2.4 Vereinbare Tätigkeiten des Steuerberaters (Leistungsprozesse vereinbare Tätigkeiten)**

Die Expertise des Steuerberaters ist auch bei Unternehmen und Unternehmern, Institutionen und Privatpersonen nicht nur im Bereich der Vorbehaltsaufgaben, sondern auch auf weiteren Beratungsfeldern gefragt. Dazu gehören die mit dem Beruf eines Steuerberaters vereinbaren Tätigkeiten im Sinne von § 57 Abs. 3 Nr. 2 und 3 StBerG, zu denen die nachfolgenden Bereiche gehören:

- Tätigkeit der Mediation,
- Verwaltung fremden Vermögens,
- Halten von Gesellschaftsanteilen für Dritte,
- Wahrnehmung von Gesellschafterrechten,
- Tätigkeit als Beirat und Aufsichtsrat,
- Tätigkeit als Schiedsgutachter und Schiedsrichter,
- Wahrnehmung des Amtes als Testamentvollstrecker, Nachlasspfleger, Nachlassverwalter, Vormund, Betreuer, Pfleger, Beistand,
- Sanierungsmoderator und Restrukturierungsbeauftragter,

- Tätigkeit als Insolvenzverwalter, Zwangsverwalter, Sachwalter, Liquidator, Notgeschäftsführer aufgrund gerichtlicher Bestellung, Mitglied in Gläubigeraus-schüssen und
- Tätigkeit als Wohnimmobilienverwalter.

Die Qualität auf diesen zahlreichen Beratungsgebieten kann – wie die Beratung im Bereich der Vorbehaltsaufgaben auch – nur durch eine regelmäßige Fortbildung gesichert werden. Auch bei der Ausübung von vereinbarten Tätigkeiten gelten die Berufsgrundsätze des § 57 Abs. 1 StBerG. Entsprechenden Ausdruck findet dieser Aspekt auch in der besonderen Fortbildungspflicht der Fachberater für vereinbare Tätigkeiten (DStV e.V.) nach den DStV-Fachberaterichtlinien.

## 2.5 Kanzleiorganisation (Unterstützungsprozesse und kanzleibezogene Bearbeitungsprozesse)

Eine gute Organisation der Steuerberaterkanzlei gehört zu den wichtigsten Arbeitsgrundlagen eines jeden Steuerberaters. Diese ist eng mit der Organisation der Aufträge der Mandanten verbunden, indem sich die Kanzleiorganisation nach den zu bearbeitenden Mandantenanliegen richtet. Beispielsweise erfordert die Beratung von großen und vielseitigen Mandaten eine andere Mitarbeiter- und Organisationsstruktur als die Betreuung kleiner Mandantengruppen.

Die derzeit wichtigste Herausforderung für Kanzleihinhaber ist die stets fortschreitende **Automatisierung und Digitalisierung** und die Notwendigkeit, die Organisation und technische Ausstattung der Kanzlei daran anzupassen. Unabhängig von der Kanzleigröße müssen für alle Mitarbeiter die Aufgabenbereiche, die Zuständigkeiten und die Kompetenzen zweifelsfrei geregelt sein, um alle Mandantenaufträge zeitnah, sorgfältig und effizient zu bearbeiten. Dazu zählt die Verwendung eines Content-Management-Systems (kurz CMS, deutsch Inhaltsverwaltungssystem), die Einhaltung rechtlicher Datenschutzregelungen (DSGVO, BDSG) und technischer Datensicherheitsanforderungen. Unterstützung bei der Umsetzung dieser Themen können neben den Informationen der berufsständischen Organisationen auch die zuständigen Behörden sowie die verschiedenen IT-Dienstleister bieten.

Die zweite Herausforderung stellt der wachsende **Fachkräftemangel** dar, der ein Umdenken im Personalmanagement erfordert. Auch in Zukunft wird in den Steuerberaterkanzleien trotz oder gerade aufgrund zunehmender Digitalisierung weiterhin Bedarf an einer Beschäftigung von Steuerfachangestellten und anderen Mitarbeitern bestehen. Lediglich der Tätigkeitsbereich wird sich verändern. Tätigkeiten im Bereich der Buchführung und im Rahmen der Steuerdeklaration werden automatisierter ablaufen und weitere Tätigkeiten werden spezialisierter und verantwortungsreicher. Dies kristallisiert sich aus den bisherigen Digitalisierungsprozessen der vergangenen Jahre heraus. Künftig wird der Arbeitsmarkt vermehrt Spezialisten verlangen. Dieser Trend wird sich durch den Fachkräftemangel voraussichtlich verstärken. Die berufsständischen Organisationen engagieren sich im Rahmen ihrer berufspolitischen Arbeit durch verschiedene Initiativen, um diesem Trend aktiv entgegenzuwirken.

Kanzleihinhaber müssen sich der neuen Situation am Arbeits- und Ausbildungsmarkt stellen und in ihre Überlegungen einbeziehen, dass sich immer häufiger mehrere Arbeitgeber um ein und denselben potenziellen neuen Mitarbeiter bewerben, da dieser unter verschiedenen Stellenangeboten auswählen kann. Künftig heißt es, sich

nicht nur gegenüber potenziellen Mandanten als organisatorisch und fachlich gut aufgestellte Steuerberaterkanzlei darzustellen, sondern auch ein positives Image als attraktiver Arbeitgeber gegenüber potentiellen Mitarbeitern und Bewerbern ausstrahlen.

Die Attraktivität des Steuerberaters bzw. einer Kanzlei als Arbeitgeber wirkt von innen nach außen. Im Verhältnis Kanzlei zum Mandantenkreis zählen Engagement, Wissensaktualität, Informationsaktivität und Gesprächsbereitschaft als die wichtigsten Imagefaktoren einer Steuerberaterkanzlei. Diese Imagefaktoren sind aber im gleichen Maß für potenzielle und auch bestehende Mitarbeiter interessant und beziehen sich nicht nur auf den Inhaber bzw. Geschäftsführer einer Kanzlei. Die Anforderungen werden von allen Mitarbeitern einer Kanzlei erwartet. Sie sind sowohl quantitative als auch qualitative Beurteilungskriterien für die Ergebnis-Qualität der erbrachten Kanzleileistungen. Potenzielle Bewerber als auch bestehende Mitarbeiter finden diese Aspekte beim Arbeitgeber wichtig. Hinzu kommen jedoch weitere Faktoren wie:

- Gleichbehandlung der Mitarbeiter,
- Wertschätzung und Anerkennung im Team,
- Klare Arbeitsvorgaben,
- Gesprächsbereite Vorgesetzte,
- Feedback zur geleisteten Arbeit,
- Funktionierende interne Kommunikation,
- Klare Informationen über Veränderungen,
- Bereitstellung von Fortbildungsangeboten,
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Professionelles Zeitmanagement und Mitarbeiterereinsatzplanung.

Diese Aspekte der Mitarbeiterbindung stellen sicher, dass Mitarbeiter eher abgeneigt sind, die Kanzlei wieder zu verlassen, sobald sich ihnen ein anderer attraktiverer Arbeitsplatz bietet. Sie bleiben ihrem Arbeitgeber sogar in schwierigen Zeiten treu. Eine starke Bindung auf Seiten der Mitarbeiter führt auch zu einem höheren Engagement und macht ein loyales Auftreten und Arbeiten wahrscheinlich und wirkt sich positiv auf die Beziehung zum Mandanten aus. Die gesamte Kanzlei wird durch Mitarbeiter, die sich mit der Kanzlei verbunden fühlen und sich mit dieser identifizieren, vorteilhaft wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wirkt eine kritische, distanzierte Haltung von Mitarbeitern gegenüber den Mandanten nicht vertrauensstiftend.

Ein strategisches Personalmanagement in einer Kanzlei spielt daher eine wichtige Rolle. Es bildet für den Kanzleihinhaber die Basis für alle Maßnahmen zur Mitarbeiterfindung und -bindung. Ziel des Personalmanagements sollten unternehmerisch denkende Mitarbeiter sein, die im Kanzleialltag im Sinne eines Arbeitgebers handeln und denken.

Unternehmerisches Denken und Handeln setzen Verantwortung, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume voraus. Es fordert von der Kanzleiführung beispielsweise

die Bereitschaft zur offenen Kommunikation über die Eckdaten der Kanzlei (z. B. Umsatz, Deckungsbeiträge). Die Vorteile unternehmerischen Denkens entstehen sowohl aus Kosten- und Qualitätsbewusstsein als auch Ertrags- und Mandantenorientierung. Für den Kanzleihinhaber bedeutet dies – im Rahmen der berufsrechtlichen Vorgaben – eine Delegation von unternehmerischer Freiheit. Inwieweit dies gelingt, hängt vom persönlichen Führungsstil ab und erfordert auf beiden Seiten Engagement und Vertrauen.

Ein sinnvolles Personalmanagement sollte sich daher aus verschiedenen Teillelementen zusammensetzen:

- Die Personalstrategie definiert den aktuellen und künftigen Personalbedarf.
- Im Rahmen der Personalplanung wird dieser kontrolliert.
- Daraus ergeben sich Handlungsnotwendigkeiten für die Personal- bzw. Mitarbeiterbeschaffung.
- Künftige und vorhandene Mitarbeiter müssen geführt und motiviert werden.
- Dazu gehören insbesondere die Nutzung von Entwicklungspotenzialen und eine ausreichende Betreuung der Mitarbeiter.

Personalmanagement kann in unterschiedlicher Tiefe und Breite betrieben werden und an der Größe der Kanzlei ausgerichtet sein. Für große Kanzleien oder Steuerberatungsgesellschaften, die ggf. verschiedene Standorte haben, ist eher ein umfangreicher gestaltetes Personalmanagement erforderlich als in einer kleinen mittelständischen Kanzlei. Je nach Bedarf können weitere Aspekte wie Konfliktmanagement oder eine umfassende Personalverwaltung berücksichtigt werden. Weitere umfangreiche Themenkomplexe im Rahmen des Personalmanagements bildet die sachgerechte Freisetzung von Mitarbeitern, Verhaltensregeln für den Fall einer Kündigung durch den Mitarbeiter, die Beschäftigung von Berufsträgern (angestellte Steuerberater) und die Einsetzung besonderer Beauftragter (Datenschutz, Sicherheit, Geldwäsche, Qualitätssicherung). Unterstützung bei der Umsetzung dieser Themen können unter anderem die Informationen der berufsständischen Organisationen bieten.

## **2.6 Kontrolle der Qualitätssicherungsmaßnahmen (Überwachungsprozesse)**

Qualitätssicherungsmaßnahmen bedürfen einer ständigen Überprüfung und Kontrolle. Diese können aus einer prozessbegleitenden oder in einer direkten Nachkontrolle bestehen und sollten durch den Kanzleihinhaber selbst oder einem Kanzleimitarbeiter mit Führungsverantwortung erfolgen. Andere Möglichkeiten der Qualitätskontrolle sind die Durchführung und Einhaltung einer Zertifizierung, bei der unbedingt berufliche Verschwiegenheitspflichten zu beachten sind.

Wichtigstes Element der Qualitätskontrolle ist die Dokumentation des durchgeführten Überprüfungsprozesses, um festgestellte Fehler und Mängel für Nachkontrollen festzuhalten und zu beseitigen. Ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem ist durch das Streben nach ständiger Verbesserung der Kanzleiorganisation gekennzeichnet. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess macht das Qualitätssicherungssystem zu einem dynamischen Prozess. Dies kann z. B. bedeuten, dass das Vorschlagswesen zur Einreichung von Kanzleioptimierungen intensiviert wird, die

Fortbildung gezielter und durch Kanzleischulungen erfolgt, Qualitätszirkel regelmäßiger stattfinden oder Qualitätssicherungsbeauftragte effektiver eingesetzt werden.

### **3 Praktische Umsetzung von Qualitätssicherung**

Die Verlautbarung zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei dient als Handlungsempfehlung und Einleitung in die sehr umfangreiche und vielschichtige Thematik der Qualitätssicherung.

Um im zukünftigen Wettbewerb als Steuerberater standzuhalten, empfehlen die Bundessteuerberaterkammer und der Deutsche Steuerberaterverband e. V. (DStV) allen Kanzleihinhabern, sich mit den verschiedenen Aspekten des Qualitätsmanagements näher auseinanderzusetzen. Durch eine Zertifizierung kann dies auch nach außen sichtbar dokumentiert werden. Die berufsständischen Organisationen haben dazu verschiedene Publikationen veröffentlicht, bieten Seminare sowie spezielle Informationsangebote an.