

**Andrea Jost** ist Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin. Schon zu ihrer Zeit als Partnerin bei Haarmann Hemmelrath, wo sie insbesondere auf Erbschafts- und Stiftungssteuerrecht spezialisiert war, arbeitete die heute 55-Jährige als Dozentin bei Knoll\* und stieg später in die Geschäftsführung ein. Mittlerweile ist sie alleinige Geschäftsführerin des Münchner Steuerrechtsinstituts.

**Martin Schmidt** (42) startete seine berufliche Laufbahn ursprünglich mit der Ausbildung zum Diplom-Finanzwirt in Nordkirchen, wechselte aber kurz danach zu Ernst & Young (EY) in Dortmund. Dort beschäftigt sich der Associated Partner insbesondere mit Konzernabschlüssen. Daneben ist er seit rund fünf Jahren als Learning Leader GSA für das Bildungsmanagement bei EY mit verantwortlich.

\*Das Steuerrechtsinstitut Knoll gehört wie der JUVÉ Verlag zur Unternehmensgruppe des NWB Verlags.

*\*Das Steuerrechtsinstitut Knoll gehört wie der JUVÉ Verlag zur Unternehmensgruppe des NWB Verlags.*



A portrait of a middle-aged man with short brown hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

## „WIR BEREITEN DIE LEUTE AUF EINE ALTMODISCHE PRÜFUNG VOR“

Corona und die Digitalisierung verändern das Bildungsmanagement bei Beratungsgesellschaften und Dienstleistern gleichermaßen. Andrea Jost, Geschäftsführerin von Knoll\*, und Martin Schmidt, Learning Leader GSA bei Ernst & Young, diskutieren mit JUVE Steuermarkt darüber, wie viel und welche Unterstützung für das Steuerberaterexamen erforderlich ist, worauf es bei virtueller Ausbildung ankommt – und warum Geld zum entscheidenden Faktor werden kann.

**JUVE STEUERMARKT** *Herr Schmidt, was macht eigentlich ein Learning Leader bei Ernst & Young?*

**Martin Schmidt:** Es ist im Grunde vor allem eine koordinierende Aufgabe. Ich helfe mit, wenn es um das Curriculum für unsere Mitarbeiter geht. Wenn es zum Beispiel in einem Fachbereich Bedarf an einer Schulung zu einem speziellen Thema gibt, schaue ich, wie wir es in unser bestehendes Programm einbauen können und ob wir das intern abdecken oder einen externen Dienstleister hinzuziehen. An vielen Stellen arbeite ich auch inhaltlich mit und hole Feedback ein, wenn wir neue Formate ausprobiert haben.

*Was sind aus Ihrer Sicht die größten Veränderungen im Bildungsmanagement?*

**Andrea Jost:** Was uns aufgefallen ist: Das Niveau der Berufsanfänger ist aufgrund des Bologna-Prozesses heutzutage ein anderes als vor ein paar Jahren. Die steuerlichen Grundlagen, die man früher klassisch im kaufmännischen Studium mitbekommen hat, die fehlen heute häufig. Die steuerliche Ausbildung spielt in den Bachelor-Studiengängen fast überhaupt keine Rolle mehr! Da müssen wir das Einstiegsniveau in unseren Lehrgängen deutlich anpassen.

*Machen Sie diese Beobachtung auch bei EY?*

**Schmidt:** Ja. Das vertiefte Steuerwissen ist bei den meisten Berufsanfängern heutzutage nicht mehr da. Wir fahren daher zweigleisig in unserer Ausbildung: Wir vermitteln zum einen viel stärker als früher die fachtheoretischen Grundlagen und zum anderen – und das ist für uns ein sehr wichtiger Punkt – stellen wir diese fachtheoretischen Inhalte immer in Bezug zur praktischen Arbeit, also dazu, wie der Mitarbeiter das Wissen später praktisch bei den Mandaten anwenden soll.

*Sind das eigene Programme, die Sie durchführen?*

**Schmidt:** Ja, zum Start durchlaufen die Mitarbeiter ein Programm, das eigens von uns entwickelt wurde. Das beinhaltet die Grundausbildung mit Fallstudien, zum Beispiel zu den Themen Ertragsteuern, Indirect Tax oder Verrechnungspreise – immer mit dem Blick auf die praktische Anwendung. Daneben fördern wir natürlich auch das Steuerberaterexamen mit einem finanziellen Zuschuss und einer zeitweisen Freistellung von der Arbeit.

**Jost:** Und das ist für viele eine große Herausforderung: Die Steuerberateranwärter werden von ihren Arbeitgebern beim Steuerberaterexamen oft allein gelassen – sie bekommen zwar das Geld und die Zeit, aber keine Unterstützung dabei, welche Kurse überhaupt sinnvoll sind und wie sie die Vorbereitung strukturieren sollen. Die Anwärter buchen sich Module verschiedener Anbieter zusammen, die nicht aufeinander abgestimmt sind, anstatt zunächst ein schlüssiges Lernkonzept zusammenzustellen und am Ende ist die Betroffenheit groß, denn mehr als 50 Prozent schaffen das Examen nicht im ersten Anlauf.

**Schmidt:** Das ist sicher ein Risiko, und dem versuchen wir bei EY ganz gezielt vorzubeugen: Jeder Berufseinsteiger bekommt bei uns zu Beginn seiner Laufbahn einen erfahrenen Berater an die Seite, der auch bei solchen Themen unterstützt. Und wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel sagt: Ich bin bei EY zwar nicht im Bereich Indirect Tax tätig, aber für das Steuerberaterexamen könnte ich hier noch eine Schulung gebrauchen, dann kann diese Person daran auch teilnehmen. Und die Mitarbeiter tauschen sich auch selbst sehr intensiv aus.

*Das ureigenste Interesse der Beratungsgesellschaften ist es, Berater auszubilden. In vielen Segmenten wie zum Beispiel bei Verrechnungspreisen ist*

*der Steuerberatertitel auch gar nicht so entscheidend. Liegt es da wirklich in der Verantwortung der Beratungshäuser allein, bei der Examensvorbereitung für strukturelle Unterstützung zu sorgen?*

**Schmidt:** Natürlich ist der Steuerberater für uns ein wichtiger Titel. Aber es ist nun einmal tatsächlich so, dass unser primäres Ziel im Bildungsmanagement nicht ist, die Mitarbeiter zu Steuerberatern zu machen, sondern zu guten Beratern für unsere Mandanten. Und da spielen häufig andere Themen eine Rolle, als das sehr breite, rein fachtheoretische Wissen für die Steuerberaterprüfung.

**Jost:** Aber das ist ja genau der springende Punkt: Die innerbetriebliche Ausbildung zielt bei vielen Beratungshäusern allein auf die zukünftige Beratungstätigkeit ab – und das hilft bei der Steuerberaterprüfung wenig. Mit einem Tutor wie bei Ihnen, Herr Schmidt, sind Sie schon weiter als viele andere Beratungsgesellschaften. Wir versuchen auch, mit den Arbeitgebern enger zu kooperieren und gemeinsam Lernkonzepte für eine effiziente und erfolgreiche Vorbereitung zu entwickeln – denn die Arbeitgeber haben ja auch ein Interesse daran, dass die Kandidaten es im ersten Versuch schaffen.

*Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Digitalisierung in der Ausbildung, richtig?*

**Schmidt:** Allerdings. Und Corona hat hier auch noch einmal viel verändert. Wir sehen die klare Anforderung unserer Leute an digitale Trainings: Bitte macht ein wirkliches virtuelles Training. Es hilft niemandem, wenn man acht Stunden Frontalvortrag einfach ins Internet überträgt. Wir bieten zum Beispiel in den Seminaren Simulationen an, damit die Leute auch am Ball bleiben.

**Jost:** Da haben Sie meine hundertprozentige Zustimmung! Für digitales Bildungsmanagement braucht es innovati-

ve Formate und Konzepte. Wir haben im Frühjahr ein Format entwickelt, bei dem wir aus einem professionellen TV-Studio senden. Unser Dozent hat einen fachlichen Co-Moderator an der Seite, der die Fragen aus dem unterrichtsbegleitenden Chat vorselektiert beziehungsweise beantwortet, sodass der Dozent sogar weniger Unterbrechungen durch Verständnisfragen ausgesetzt ist als im Präsenzunterricht. Das Ganze lief in den digitalen Sommerkursen wie eine TV-Show und die Teilnehmer haben sich nicht gelangweilt!

**Schmidt:** Auch wir versuchen, unsere digitalen Angebote auf maximal vier Stunden zu begrenzen. Dann verteilen wir es lieber auf mehrere Blöcke, als die Teilnehmer den ganzen Tag vor einen Livestream zu setzen. Woran wir derzeit auch arbeiten: Wir werden künftig sogenannte Learning Nuggets anbieten,

kleine Bildungshappen, mit denen sich die Teilnehmer auf den gleichen Stand bringen können, bevor sie in die virtuelle Klasse gehen. Das geht genau in die Richtung, die die jungen Leute brauchen: „Schnell mal anschauen“. Das geht auch von unterwegs.

**Jost:** So etwas Ähnliches haben wir auf unserer Lernplattform auch: Dort kann man sich zum Beispiel über Kurzvideos schnelle Informationen zu einem bestimmten Thema besorgen. Die jungen Leute sind ja auch gar nicht mehr gewohnt, so lange Texte zu lesen – das hängt mit dem veränderten Medienverhalten zusammen. Allerdings darf man mit Blick auf das Steuerberaterexamen die Teilnehmer auch nicht in falscher Sicherheit wiegen. Denn das sind nach wie vor drei Mal sechs Stunden Präsenzklausur mit Stift und Papier! Wenn man im Training nur Multiple-Choice-Fra-

gen beantwortet oder mit Lernhappen arbeitet, hat man noch lange nicht das Examen in der Tasche. Im Gegenteil: Dann kommt das böse Erwachen in der Prüfung, weil man das konzentrierte Anwenden von gelerntem Wissen gar nicht mehr gewohnt ist. Wir müssen ja den Spagat schaffen und unsere Teilnehmer mit modernen und virtuellen Trainings auf eine total altmodische Prüfung vorbereiten.

**Was heißt das konkret?**

**Jost:** Für die Steuerberaterprüfung brauchen die Anwärter neben dem Fachwissen noch ganz andere, spezielle Fähigkeiten, zum Beispiel eine ausgefeilte Klausurtechnik, die wir im Rahmen eines Klausurentrainings vermitteln. Da simulieren wir, zum Teil sogar in den Räumen, wo die Prüfungen tatsächlich stattfinden, die Prüfungssitua-



tion – mit Räuspern, Papierrascheln und so weiter. Viele müssen ja auch erstmal wieder trainieren, so lange mit der Hand zu schreiben, und ein Gefühl für die Zeit entwickeln.

**Schmidt:** Aber dann ist es ja bei Ihnen genauso wie bei uns. Sie bieten Ihren Teilnehmern die Praxis, die sie für das Steuerberaterexamen brauchen – und wir die Praxis, die sie für ihre Tätigkeit als Berater brauchen. Was ich gern noch ergänzen möchte: Wir reden gerade sehr viel über das Steuerberaterexamen – aber das betrifft ja nur die ersten zwei, drei Jahre des Berufslebens. Für uns ist nach dem Examen das Bildungsmanagement ja noch nicht zu Ende, ganz im Gegenteil. Dann fängt für uns die Arbeit quasi erst an, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Wir holen daher unsere Mitarbeiter direkt nach dem

Steuerberaterexamen ab und schauen gemeinsam, wo es nun hingehen soll.

**Und das heißt?**

**Schmidt:** Wir haben Lernbausteine, wo sich die Kollegen dann eine sogenannte Learning Journey auswählen. Nach dem Steuerberaterexamen sind das natürlich viele inhaltliche Punkte und es geht dann stark in die Spezialisierung. Aber Steuerberatung ist ja heute noch viel mehr. Unsere Learning Journey beinhaltet auch Themen wie Digitalisierung, Analytics, Cloud-Lösungen. Das müssen die jungen Mitarbeiter heutzutage verstehen und Steuerrisiken erkennen! In diesem Programm können die Mitarbeiter dann Badges erwerben, die sie als Spezialisten auszeichnen.

**Jost:** Da kriegt man also eine interne Zertifizierung?

**Schmidt:** Genau, das geht von Bronze bis Platin – so zeigt der Mitarbeiter, dass er die Fähigkeiten hat, den Mandanten in diesem Bereich beraten zu können.

**Jost:** Ich bin hundertprozentig bei Ihnen, Herr Schmidt. Bildungsmanagement ist über den Steuerberatertitel hinaus wichtig geworden. Ich sage immer: Bildungsmanagement ist der neue Dienstwagen. Die Bewerber fragen nicht mehr nach Handy oder Laptop, die fragen: Wie werde ich bei Euch ausgebildet? Das ist ein wichtiges Recruiting-Tool geworden.

**Schmidt:** Absolut. Ausbildungsthemen werden in den Gesprächen offensiv nachgefragt. Es wird wie ein Incentive begriffen, und es ist auch unser ureigenstes Interesse, das zu fördern, denn so können wir die jungen Leute an uns binden.

**IMPRESSUM**

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Gerber

**Chefredaktion:**

Dr. Aled Griffiths, Antje Neumann, Jörn Poppelbaum

**Redaktionsleitung JUVE Handbuch Steuern/ JUVE Steuermarkt:**

(V.i.S.d.P.) Catrin Behlau (cb), Jörn Poppelbaum (pop)

**Redaktion:**

Verena Clemens (vcl), Annika Janßen (aja), Esra Laubach (elb), Daniel Lehmann (dal), Stephan Mittelhäuser (stm), Stefanie Riemann (sri)

**Schlussredaktion:**

Sirka Laass (Leitung), Susanne Becker, Katja Gosse

**Koordination Kanzleiinformationen und Produktionssteuerung:**

Stefanie Riemann

**Datenmanagement:** Ulrike Sollbach (Leitung).

Datenanalyse: Regina Cichon, Tina Puddu.  
Datpflege: Claudia Voskuhl (Kordinatorin), Dominique Ehrmann, Verena Kind, Elisabeth Krüger, Fabian Lippke, Judith Pinger

**Digitale Produktentwicklung:** Simone Bocksrocker (Redaktionelle Leiterin), Ulrike Sollbach (Leiterin Wissens- und Datenmanagement), Marcus Willemsen (Leiter IT)

**Vermarktung und Verkauf:**

Bert Alkema, Friederike Nölke, Ylva Wüstemann

**Marketing und Veranstaltungen:**

Alke Hamann (Leitung), Jens David, Marit Lucas, Isabelle Schachtsiek, Eva Wolff

**Layout:** Andreas Anhalt (Leitung), Vivian Ems, Janna Lehnen, Dominik Rosse

**IT:**

Marcus Willemsen

**Vertrieb:**

Jessica Lütkenhaus (Abonnements)

JUVE Steuermarkt  
3. Jahrgang, erscheint zweimonatlich bei  
JUVE Verlag für juristische Information GmbH  
Sachsenring 6 · D-50677 Köln  
Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln  
Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0  
Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

**E-Mail:**

steuermarkt@juve.de  
(redaktionelle Anfragen)  
vertrieb@juve.de  
(Abonnements und Heftbestellungen)  
anzeigen@juve.de  
(Druckerunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 7.000

**Litho- und Druckservice:**

D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Steuermarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnement erhältlich.  
Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

**Die Digitalisierung und die veränderten Anforderungen an die Berufseinsteiger sind doch sicher auch mit vielen Investitionen verbunden?**

**Jost:** Allerdings – es ist nicht nur eine fachliche, sondern auch eine enorme finanzielle Herausforderung! Es ist zum Beispiel deutlich aufwendiger, wirklich gute digitale Angebote zu schaffen, als eine Präsenzveranstaltung zu leiten. Und es ist natürlich auch teuer – statt wie früher einen Dozenten, habe ich in meinem TV-Studio nun drei Personen, die den Unterricht betreuen! Aber wir haben in den letzten drei Jahren bewusst alles in diese Erfahrung investiert. Und diese Investitionen tun nicht weh, denn sie werden sich in zufriedenen Teilnehmern und Weiterempfehlungen auszahlen. Schon jetzt hat unsere digitale Strategie dazu beigetragen, dass wir als Lehrgangsanbieter gut durch die Pandemie gekommen sind. Wir haben ja unsere komplette Prüfungsvorbereitung rechtzeitig digital anbieten können.

**Schmidt:** Klar, die Kosten sind ein Faktor. Aber wir brauchen die digitale Infrastruktur – übrigens nicht nur im Bildungsmanagement, sondern auch in unserer täglichen Arbeit. Seit einiger Zeit haben wir sogar ein eigenes Team, das digitale Konzepte entwickelt. Wir probieren da diverse Sachen aus, und Corona hat uns noch einmal einen erheblichen Schub gebracht. Unser Vorteil ist sicher, dass wir als globale Gesellschaft Themen wie IT-Struktur auch immer global ausrollen können – das bringt viele Freiheiten, Dinge auszuprobieren und zu investieren.

**Das bedeutet doch sicher auch einen Kulturwandel. Wie geht die Partnerschaft damit um?**

**Schmidt:** Wir haben ja sehr viele Mitarbeiter der Generation Y und Z bei uns – und die müssen wir abholen. Das ist glasklar überall in der Organisation angekommen und funktioniert auch. Ein anderer wichtiger Punkt ist allerdings:

Wir müssen unsere Trainer auch entsprechend schulen. Die müssen das auch in gewisser Weise zu ihrem Projekt machen und leben.

**Jost:** In großen Gesellschaften wie EY geht sowas, kleinere Kanzleien können das intern gar nicht leisten und sind auf externe Unterstützung angewiesen.

**Dieser Gedanke weitergedacht: Wie gehen mittelständische Kanzleien, die so etwas nicht können, mit dem Thema Digitalisierung der Ausbildung um? Werden Sie als Big Four dazu verdammt, die Ausbildung zu leisten, weil es mittelständische Einheiten nicht mehr können, und die Wettbewerber werben Ihre Leute dann ab?**

**Schmidt:** Naja, unser Interesse ist schon, die Mitarbeiter, in deren Ausbildung wir ja viel investiert haben, auch zu halten. Wir sehen uns auf keinen Fall als reiner Ausbildungsbetrieb!

**Jost:** Auch viele, vor allem kleine Bildungsanbieter werden diese Investition nicht leisten können. Nur als Beispiel: Wir beschäftigen aktuell 1,5 Mitarbeiter nur für unsere Social-Media-Aktivitäten, der Großteil unserer Einstellungen in den letzten Jahren betraf IT und Digital.

**Also gibt es im Bildungssektor zukünftig eine Marktkonsolidierung?**

**Jost:** Ja, das ist möglich, aber ich denke da eher auch an Kooperationen mit anderen Anbietern.

**Das Leben ist derzeit von Corona geprägt. Was bleibt denn von dieser Erfahrung in Bezug aufs Bildungsmanagement?**

**Schmidt:** Was sicher bleibt ist, dass ein großer Teil unserer Trainings künftig virtuell stattfinden wird. Das hat sich bewährt und unterstützt auch unser Ziel, CO2-neutral zu werden – auch das wollen die jungen Mitarbeiter heutzutage. Man kann virtuell auch effektiver arbeiten und für die Partner ist es leichter, einen Mitarbeiter für ein paar Stun-

den virtuelles Training pro Tag abzustellen, statt gleich für eine ganze Woche. Die Vorteile liegen für uns also klar auf der Hand. Unser Konzept wird daher künftig sein, mit selbst gesteuerten digitalen Grundagentrainings zu starten, die auch mobil und ‚on demand‘ verfügbar sind, darauf mit virtuellen Livetrainings aufzusetzen, aber diese dann an entscheidenden Stellen mit physischen Trainings zu kombinieren. Für manches braucht man einfach Präsenztraining. Ein wichtiges Feedback, das wir von unseren Mitarbeitern in den letzten Monaten bekommen haben, war: Man kommt virtuell derzeit noch nicht so gut ins Gespräch. Da müssen wir Angebote schaffen. Zum Beispiel haben wir unser EY Future, ein physisches Netzwerktreffen für unsere frisch gebackenen Steuerberater, aufgrund von Corona virtuell durchgeführt, das hat gut funktioniert. Wenn man wirklich investiert, kann man virtuell sehr viel machen.

**Jost:** Das sehe ich genauso. Wir wollen daher auch auf unserer Lernplattform neben unseren Fach- und Teilnehmerforen solche Austauschangebote schaffen. Denn das bietet doch auch tolle Möglichkeiten! Lerngruppen können sich nun virtuell zusammenfinden, die es sonst auch physisch nie gegeben hätte, weil die Teilnehmer zum Beispiel in unterschiedlichen Städten wohnen. Was wir auch festgestellt haben: Die Hemmschwelle der Teilnehmer, in einem virtuellen Seminar Fragen zu stellen, ist deutlich niedriger. Sie trauen sich eher, etwas in einen Chat zu schreiben, als sich in einem Raum voller Menschen zu melden.

**Schmidt:** Sicher ist es so, dass Corona die digitalen Entwicklungen im Bildungsmanagement, die ohnehin gekommen wären, noch einmal stark beschleunigt hat. Und das lässt sich auch nicht mehr zurückdrehen.

*Das Gespräch führte Catrin Beblau.*