

Tagungsbericht des 3. Symposiums „Lohn im Fokus“: Arbeiten 4.0 – Veränderungen im Lohn?

Bundessteuerberaterkammer*

Nachfolgend findet sich der Tagungsbericht des 3. Symposiums „Lohn im Fokus“ zum Thema „Arbeiten 4.0 – Veränderungen im Lohn?“ der am 11.3.2019 in Berlin stattfand.

1. Begrüßung und Einleitung

In seiner Begrüßung und Einführung erinnerte der Präsident der BStBK, *Dr. Raoul Riedlinger*, daran, warum die BStBK die neue Symposiums-Reihe im Jahr 2017 gestartet hat. So ist die Lohnbuchführung gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer komplexer geworden und kann ohne fachkundige Unterstützung kaum oder nur mit immensem Aufwand geleistet werden. Angesichts der Tatsache, dass die KMU einen Anteil von 99,3 % aller Unternehmen in Deutschland und etwa 60 % aller erwerbstätigen Personen in Deutschland ausmachten, stellte sich umso mehr die Frage, wie sich die Veränderungen in der Arbeitswelt und auf dem Arbeitsmarkt durch die beiden Megatrends Digitalisierung und Fachkräftemangel auswirkten. Welche Veränderungen entstehen durch die Wünsche der Beschäftigten und die Anforderungen von Unternehmen? Er betonte, dass die sog. Generation Z andere Ansprüche und Vorstellungen als die bisherigen Generationen an die Arbeitswelt stellten, Gleiches gelte auch für die Produktionsverfahren in den Unternehmen. Aus Sicht des steuerberatenden Berufs müssten heute bereits die richtigen Weichen gestellt werden und ein Abbau der Bürokratisierung im Bereich des Lohns durch eine Harmonisierung im Lohnsteuerrecht und in der Sozialversicherung befördert werden. Auch die Digitalisierung müsse, so *Dr. Riedlinger*, weiter vorangetrieben werden.

Er stellte klar, dass für die Steuerberater erkennbar sein müsse, was sie in der Lohnabrechnung dürften und was nicht. Er mahnte eine klare Regelung zur Vertretungs- und Beratungsbefugnis des Steuerberaters im Sozialversicherungsrecht bei der Politik an, soweit es die Lohnabrechnung betreffe.

Nach der Begrüßung und den einführenden Worten von *Dr. Riedlinger* gab *Dr. Sylke Piéché*¹ einen Ausblick in ihrem Referat „Arbeiten in der Zukunft“.

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen stellte *Habib Lesevic*² die sich ändernden Arbeitswelten aus Sicht der von

ihm beratenen Unternehmen dar. Anschließend wurden aus Sicht der steuerberatenden Berufe die Auswirkungen in der Lohnabrechnung durch *Jörg Stade*³ skizziert.

*Markus Herbrand*⁴ stellte in der anschließenden Podiumsdiskussion die sich für die Politik ergebenden Herausforderungen dar. Dabei stellte er vor allen Dingen auf den Abbau bürokratischer Hürden sowie die zunehmende Digitalisierung aller Berufsfelder ab. Unter der Moderation von *Karl-Heinz Bonjean*⁵, dem zuständigen Präsidialmitglied der BStBK, diskutierten die Referenten anschließend die aufgeworfenen Fragestellungen. Abschließend wurden die Thesen und Fragen der Impulsreferate auch mit den Teilnehmern am Symposium diskutiert.

2. Vortrag von *Dr. Sylke Piéché*: „Arbeiten in der Zukunft – ein Ausblick“

Dr. Piéché gab in ihrem Eröffnungsvortrag einen umfassenden Ausblick darüber, wie das Arbeiten in der Zukunft aussehen könnte. Sie ging dabei ausführlich auf den Wandel von Beruf und Kompetenzen und den Einsatz von hybriden Teams ein. Daran anschließend zeigte sie die Veränderung in der Zusammenarbeit und die sich ändernde Verantwortung der Führungskräfte auf.

2.1 Wandel in der Berufswelt – Wie sicher sind unsere Berufe?

Die erste Assoziation im Zusammenhang mit dem Begriff „Künstliche Intelligenz“ (KI) ist oft die Frage, welche Berufe durch den Einsatz von KI ersetzt werden.

In der aktuellen Studie von *Kearney*⁶ sind die Auswirkungen der Automatisierung auf den Wandel der Berufe untersucht worden. Zu den TOP 10 der gefährdeten Berufe mit einer Automatisierungswahrscheinlichkeit von mindestens 70 % gehören mit 2,7 Mio. Beschäftigten die Sekretariatsdienstleistungen, aber auch Berufe im Verkauf (1,1 Mio. Beschäftigte) und im Gastronomieservice (0,9 Mio. Beschäftigte).

Auch wenn es kaum vorstellbar ist, wird davon ausgegangen, dass in Zukunft Roboter unsere Bankgeschäfte erledigen

* Mitgeteilt von Ass. iur. *Ines Beyer-Petz* und *Conelia Metzging*, StB/RA/vBP, Referatsleiterinnen der BStBK.

1 *Dr. Sylke Piéché*, Direktorin, Institut für Leadership & Human Resource Management an der Internationalen Akademie, Berlin.

2 *Habib Lesevic*, Mitbegründer von J2C, Journey 2 Creation GmbH.

3 *Jörg Stade*, StB, Inhaber der Steuerberaterkanzlei Stade.

4 *Markus Herbrand*, StB/MdB.

5 *Karl-Heinz Bonjean*, StB, ist Präsident der Steuerberaterkammer Köln und als Mitglied des Präsidiums der BStBK für Fragen der Lohnabrechnung zuständig.

6 *Kearney*, www.arbeitsplatz40.de/automatisierung-beeinflusst-zukunft-arbeitswelt/.

gen, die Post austragen und sogar das Essen kochen. Köche haben mit 98 % eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit, ebenso Berufe wie Versicherungsvertreter (99 %) oder Kreditanalysten (98 %). Demgegenüber finden sich unter den TOP 10 der ungefährdeten Berufe, also solchen Berufen mit einer Automatisierungswahrscheinlichkeit von unter 30 %, Berufe, in denen emotionale Kompetenz und Empathie eine wichtige Rolle spielen. Das sind in erster Linie soziale Berufe wie auch Unternehmensleitung, Personalführung, Beratung, Vertrieb, Medizin und Forschung.

2.2 Wandel in der Berufswelt – Zusatzbedarf an Fachkräften und Weiterbildung

Bei der Analyse der gefährdeten und ungefährdeten Berufe wird deutlich, dass es zukünftig einen erheblichen Bedarf an Weiterqualifizierung und einen zunehmenden Bedarf an Fachkräften geben wird. Nach einer Studie von *McKinsey* und dem Stifterverband⁷ bedarf es in wenigen Jahren mehr als 700.000 Tech-Spezialisten, ua Big Data-Analysten, UX-Designer, Robotik-Entwickler. Benötigt werden in den Unternehmen, und zwar branchenunabhängig, vor allem Spezialisten für den Umgang mit transformativen Technologien. Diese sind heute schon eine knappe Ressource auf dem Arbeitsmarkt. Mehr als 2,4 Mio. Erwerbstätige müssen weitergebildet oder umgeschult werden. Die neuen Arbeitsanforderungen schaffen einen neuen Bedarf an Schlüsselqualifikationen, für die Fortbildung gebraucht wird: Zum einen werden digitale Schlüsselqualifikationen, wie zB Data Literacy, also der planbare Umgang mit Daten, immer wichtiger, denn Daten sind in der digitalisierten Welt das A und O des Erfolges. Zum anderen werden auch Kollaboration und das digitale Lernen immer bedeutungsvoller. Neben den digitalen Schlüsselqualifikationen müssen darüber hinaus die nicht digitalen Schlüsselqualifikationen bedient werden. Das ist die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und zum Selbstmanagement. Zudem brauchen wir eine hohe Adaptionfähigkeit, also auch Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter.

2.3 KI – Welche Auswirkungen gibt es im Steuerwesen?

Welche Auswirkungen hat die KI bzw. die digitale Entwicklung auf das Steuerwesen? Nach *Prof. Fettke* ist der Beruf des Steuerberaters so komplex, dass dieser in absehbarer Zeit nicht durch KI abgedeckt werden kann.⁸ Es ist aber davon auszugehen, dass durch den Einsatz von Software- oder Informationssystemen in der Zukunft vielfältige Routineaufgaben eines Steuerberaters übernommen werden können. Die Beantwortung einfacher Beratungsanfragen sowie die Unterstützung bei Standardprozessen kann sehr gut von der KI geleistet werden. Darin liegt eine große Chance für den steuerberatenden Beruf. So entstehen für den Berufsstand letztlich mehr Freiheit und mehr Freiraum für unternehmerische, beratende sowie für strategische Aufgaben. Allerdings gilt auch hier, dass bei wegfallenden Tätigkeiten neue Perspektiven und Weiterqualifizierung für die Mitarbeiter in den Kanzleien benötigt werden.

7 *Dr. Leichsenring*, www.der-bank-blog.de/digitalisierung-veraendert-die-arbeitswelt-dramatisch/studien/trends-studien/38274/.

8 *Prof. Dr. Fettke*, www.stb-web.de/news/article.php/id/18981.

2.4 Einsatz von hybriden Teams

Auch in der Steuerberatung wird es zukünftig den Einsatz von hybriden Teams geben. Unter hybriden Teams versteht man Teams, in denen Menschen und Roboter mit softwarebasierten Assistenzsystemen, also unter Einsatz von KI, zusammenarbeiten. Berater werden zum Beispiel durch virtuelle Assistenten unterstützt. Bisher läuft die Kommunikation zwischen Berater und Mandanten. In der Zukunft werden Softwaresysteme zum Einsatz kommen, die den Beratern in einer hohen Geschwindigkeit die notwendigen Daten und relevanten Informationen für eine TOP-Beratung und zur Vorbereitung von Entscheidungen zur Verfügung stellen. KI-Systeme können die Beratung zielgerichtet unterstützen. Hybride Teams kommen aber nicht nur in der Mandantenbeziehung zum Einsatz, sondern auch in den Arbeitsteams vor Ort. Normalerweise laufen die Kommunikation und die soziale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ab. Perspektivisch werden aber auch hier Software- und Informationssysteme unterstützend mitwirken. Der Führungskraft oder dem Kollegen in einem Team werden die benötigten Daten immer zeitnah zur Verfügung stehen. Bezüglich diesen Dynamiken sind auch ethische Fragen zu beantworten. Wie ist das eigentlich, wenn zB der Roboter X kompetenter als ich selbst wahrgenommen wird? Diese rein kognitiven Fragen werden heute teilweise schon in den Fachdiskussionen erörtert. Gerade im Zusammenspiel mit Empathie und emotionaler Intelligenz sollte jedoch der Mensch immer an erster Stelle stehen.

2.5 Herausforderungen durch mehrdeutige Situationen

In der immer komplexer werdenden Welt können KI-Systeme eine unterstützende Funktion einnehmen. Es werden ganz neue Herausforderungen auf uns zu kommen, zB die der mehrdeutigen Situationen. Bisher werden Arbeitsprozesse sehr zielorientiert umgesetzt. Nach der Definition des Ziels wird der Weg auf der Grundlage des vorhandenen Wissens und der Erfahrungen festgelegt. Zukünftig wird die Zieldefinition nicht mehr 100 % möglich sein, da teilweise die Zielklarheit fehlt. Zudem werden Entscheidungen zu treffen sein, wo auf kein bisheriges Wissen und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Neue Prozesse erfordern Zutrauen, Kreativität und Anpassungsfähigkeit. Das Arbeiten wird künftig von einem offenen Arbeitsmodus, einer offenen Teamarbeit und einer explorativen Vorgehensweise bestimmt. An Bedeutung werden auch die Methoden- und Netzwerkkompetenz gewinnen. Wichtig wird darüber hinaus der Austausch unter Kollegen und der konstruktive Umgang mit Fehlern sein. Gibt es im Unternehmen eine Fehlerkultur, wo Fehler als Lernchance begriffen werden?

2.6 Interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Teams

Die technischen Möglichkeiten erlauben es schon heute, von fast überall aus zu arbeiten. Teams werden zunehmend interkulturell und virtuell zusammenarbeiten. Das ist natürlich auch für Führungskräfte eine große Herausforderung, da Beziehungen und damit Vertrauen über größere Distanzen aufzubauen sind. Heute werden Leistungen oft noch darüber definiert, wie lange Kollegen in den Büros anwesend

sind. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind neue Instrumente in der Kommunikation und für die Leistungseinschätzung erforderlich. Zu beachten ist auch, dass in virtuellen Teams die Teamentwicklungsprozesse deutlich länger dauern. Vorteilhaft ist, wenn mindestens ein Präsenztreffen pro Jahr eingeplant werden kann. Entscheidend ist zudem, dass im Führungsverhalten der Vorgesetzten und in der Zusammenarbeit im Team die interkulturellen und internationalen Management- und Kommunikationsstile sowie das länderspezifische Wissen mitberücksichtigt wird. Zur Bewältigung der internationalen Herausforderungen wird ein hohes Maß an Flexibilität, aber auch an interkultureller Kompetenz benötigt.

2.7 Sichtweise und Wünsche der jungen Arbeitnehmer

Was wünschen sich junge Menschen der Generationen „Z“ bzw. „Y“ von den Arbeitgebern? Mitarbeiter, die zur Generation Y gehören und ab 1980 geboren wurden, haben ein starkes Interesse an flexibler Arbeitszeitgestaltung, Work-life-Balance und flexiblen Bürokonzepten. Demgegenüber schätzen viele Mitarbeiter, die ab 1995 geboren wurden und der Generation „Z“ angehören, in gewissen Maße die Sicherheit und ein stabiles Sozialleben. Sie wünschen sich wieder Strukturen, in denen sie sich aufgehoben fühlen und möchten eine Trennung zwischen dem privaten und dem beruflichen Leben. Bei den vorherigen Generationen fand noch eine Vermischung zwischen beiden Welten statt. Anrufe am Sonntag oder das Checken von E-Mails am Wochenende waren normal. Bei den Talenten aus beiden Generationen ist aber entscheidend, dass sie eine für sich sinnvolle Tätigkeit entdecken und einen wertschätzenden Umgang vorfinden wollen. Viele junge Menschen schätzen weder Routinearbeiten noch Monotonie in den Arbeitsprozessen. Sie bevorzugen kreative Prozesse, die sie mitgestalten können. Wichtig sind deshalb transparente Prozesse. Durch den Einsatz von KI kann gerade für diese Generationen ein Mehrwert entstehen, da sie von monotonen Arbeiten entlastet werden.

2.8 Wettbewerb um Talente – Der Talent-Management-Prozess

Der Wettbewerb um Talente nimmt eine zentrale Rolle im Personalmanagement ein. Entscheidend ist aber zudem, dass Unternehmen eine Arbeitskultur schaffen, in der sich jeder Mitarbeiter motiviert fühlt, sein Bestes zu geben und seine Talente gezielt einzubringen.⁹ Dafür ist es wichtig, die Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter zu kennen, um diese richtig einsetzen zu können.

Der Talent-Management-Prozess¹⁰ umfasst alle Aktivitäten von der Identifikation und Rekrutierung talentierter Mitarbeiter über die karrierebestimmte Förderung im Rahmen aller Arbeitsphasen bis hin zur Kontakterhaltung und Zurückgewinnung bei einer eventuellen Kündigung. Unterschätzt wird oft, welche Bedeutung die erste Kontaktaufnahme

zum Kollegen für die Identifizierung mit dem zukünftigen Arbeitgeber und für die Mitarbeiterbindung hat. Zum anderen verschonen viele Arbeitgeber ein wichtiges Potenzial, wenn sie keinen Kontakt mehr zum Kollegen nach dem Verlassen des Unternehmens halten. Neben dem Netzwerkgedanken und Multiplikatoreneffekt sollte auch immer in Erwägung gezogen werden, talentierte Mitarbeiter zurückzugewinnen.

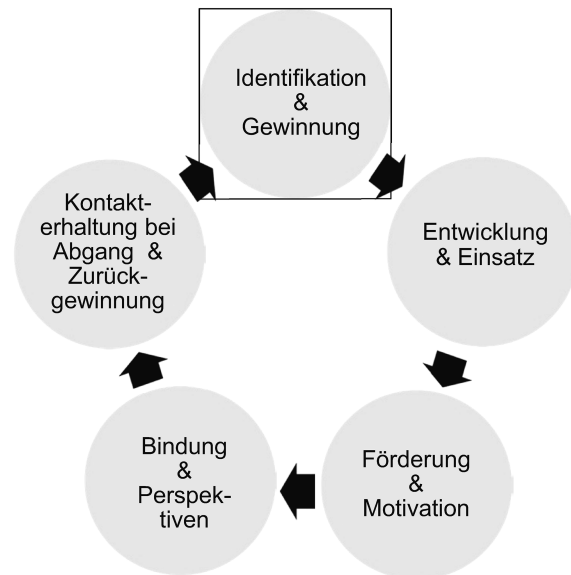


Abb. 1: Talent-Management-Prozess (Quelle: Dr. Piéch, Internationale Talententwicklung im Human Resource Management)

2.9 Verantwortung der Führungskräfte – Mitarbeitermotivation und Fachkräftemangel

Die Verantwortung der Führungskräfte, im Hinblick auf Mitarbeitermotivation und Fachkräftesicherung, ist ein entscheidendes Thema. Führungskräfte können durch richtiges bzw. falsches Führungsverhalten die Mitarbeiterentwicklung in den Unternehmen in positiver, aber auch in negativer Hinsicht beeinflussen.

Viele Führungskräfte werden ohne eine entsprechende Vorbereitung in die Führungsverantwortung „hineingeworfen“. Aber Führungsverantwortung zu übernehmen, ist wie ein „zweiter Job“. Gefragt sind Kompetenzen hinsichtlich Führungsstrategien, zur Einschätzung von Mitarbeitern, zur Gesprächsführung etc. Die Führungskräfte müssen sich darüber hinaus ihrer Vorbildfunktion bewusst werden. Aber auch Fairness, Wertschätzung und Transparenz sind elementare Themen, die eine Führungskraft umsetzen sollte.

Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern, ist der Einsatz des situativen Führungsstils empfehlenswert. Das bedeutet, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu führen. Zudem ist die Etablierung einer konstruktiven Feedback-Kultur von zentraler Bedeutung. Dies wird insbesondere von jungen Mitarbeitern, die durch Social Media an ein unmittelbares schnelles Feedback gewöhnt sind, von ihrem Arbeitgeber erwartet. Wichtig bleibt auch die hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft und zwar sowohl für die Führungskräfte in der Vorbildfunktion als auch für die Mitarbeiter.

9 Dr. Piéch, Internationale Talententwicklung im Human Resources Management.

10 Dr. Piéch (Fn. 9).

2.10 Fazit: Nutzung der durch KI entstehenden Chancen

Unternehmen sollten sich für die Chancen der KI öffnen. Die KI sollte als Bereicherung gesehen und mit den Fragen verbunden werden, welche Einsatzmöglichkeiten können zum Beispiel zur Qualitätssteigerung, Kostenreduktion und Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden. Es geht darum, sich offen auf die Veränderungen einzulassen und den Wandel aktiv mitzugestalten. Mit dem folgenden Zitat aus der KI-Strategie Deutschlands beendete Dr. Piéch ihren Vortrag: Es geht um „den Mut und Gestaltungswillen und immer mit dem Fokus auf eine KI im Dienste und zum Wohle der Menschen“.¹¹

3. Vortrag von Habib Lesevic: „Sich ändernde Arbeitswelten – die Unternehmersicht“

Lesevic stellt in seinem Impuls aus Unternehmersicht die „sich ändernden Arbeitswelten“ vor. In der globalisierten Welt verändert sich nicht nur die Arbeitswelt, sondern der gesamte Kontext der Wirtschaft. Organisationen müssen, um ihr eigenes Überleben zu garantieren, diese Veränderungen an- und auch übernehmen. Die zentralen Treiber für Veränderungen in einer neuen Arbeitswelt sind die Digitalisierung, die Agilisierung und die Automatisierung.

3.1 Veränderter Business-Kontext durch Digitalisierung

Der Begriff „Digitalisierung“ ist eine ungenügende Bezeichnung; „Digitalisierung“ beschreibt nur die Digitalmachung analoger Prozesse, die Effekte sind und werden jedoch noch viel tiefgreifender sein.

3.1.1 Neue Technologien und operative Logik (Netzwerk)

Durch die Digitalisierung kommen neue Technologien auf und mit diesen werden auch neue Operationslogiken mit einem Fokus auf der Kultivierung des Netzwerkgedankens in den Unternehmen wichtiger. Anders als bisher sind bzw. werden Kunden oder Konsumenten eines Produktes mit den Herstellern durch die neuen Technologien stets verbunden bleiben und das auch mit dem Ziel, die Qualität der Produkte stetig zu verbessern. Bisher brauchte es zB in der Autoindustrie im Durchschnitt sechs Jahre – von der Grundidee bis zur Umsetzung –, um ein Auto zu bauen. Ein Zyklus auf dem Markt hält maximal acht Jahre. Das heißt: im besten Fall konnten zwei Jahre genutzt werden, um das Investment zu amortisieren. Heute nutzt beispielsweise der Autobauer Tesla Updates via Satellit, um die PS-Leistung des Teslas zu verbessern, aber auch um mittels der übertragenen Daten die Software der Displays an die Gewohnheiten ihrer Nutzer anzupassen und fortzuentwickeln. Damit werden technologische Möglichkeiten genutzt, um den Netzwerkgedanken zu kultivieren und dieser kultiviert dann wiederum die Technologien, die entwickelt werden.

3.1.2 Verschiebung der Power-Distribution in der Wertschöpfungskette

In der Wirtschaft werden schon heute in wichtigen Industriebranchen und bei Marktführern Verschiebungen der

Wertschöpfung aus der Anlage, der Produktion oder der Ressource selbst hin zu den Beziehungen zwischen den Ressourcen festgestellt. Autohersteller bauen Autos; nur im 21. Jahrhundert sind sie nicht mehr nur für Autos, sondern für Mobility verantwortlich. Die Macht verschiebt sich vom Anlagenbesitzer, also von den Unternehmen, die die Ressourcen und die Maschinen besitzen, zu denen, die die Beziehungen zum Kunden aufbauen. Investmentpoint ist zB weltweit einer der führenden Anbieter im Bereich Mobility. Das Spannende an diesem Unternehmen ist, dass es selbst keine Autos besitzt, sondern im Wege der sog. „Plattform-Economy“ den Mehrwert nicht mehr aus der Anlage, sondern aus den Beziehungen generiert. Ein weiteres Beispiel hierfür ist der Instant-Messaging-Dienst „Whats-App“, der vor ein paar Jahren von Facebook für mehr als 20 Milliarden US-Dollar gekauft wurde und damit einen weit höheren Marktwert als Technologiefirmen besitzt. Der Wert von „Whats-App“ generiert sich allein über die Datensammlung, also die Anzahl der Benutzer, die Beziehungsdichte der Benutzer – sprich die Netzwerkdichte – und die Aktivität in diesen Beziehungen.

3.1.3 Verschiebung im Konsumenten- und Angestellten-Mindset und -verhalten

Gerade in den jüngeren Generationen (die „Millenials, also die „Generation Y“, aber auch die nachfolgende „Generation Z“) ändert sich die Haltung auf der Konsumentenseite, die „Serial Loyalty Policy“. Die Loyalität gegenüber Marken oder Firmen verschwindet. Dies betrifft die Bindung dieser Generationen an Produkte: Kritisch werden von den Herstellern gegebene Versprechen hinterfragt und die Versprechen müssen von den Herstellern auch immer wieder neu eingelöst werden. Kein Unternehmen kann sich mehr darauf verlassen, dass sich die konzipierten Produkte am Markt behaupten und der Konsument diese mangels Alternativen und aufgrund einer bestehenden Produktbindung dann schon kaufen wird. Zum anderen haben sich auch die Attitüden dieser Generationen zur Arbeit verändert. Beiden Generationen wird nachgesagt, dass sie nicht gerne hart arbeiten. Im Schnitt arbeiten diese aber deutlich mehr, als die Generation davor. Der große Unterschied ist jedoch, dass sie den „Impact“ für ihre Arbeit spüren wollen. Sie wollen nicht mehr für jede Arbeit zur Verfügung stehen, sondern an etwas arbeiten, an das sie glauben. Sie wollen nicht eingebettet werden in Hierarchien, in denen die Verantwortlichkeiten und die Entscheidungsrechte rein auf diesem System basieren, sondern sie wollen die aus ihrer Sicht beste Lösung umsetzen.

3.1.4 Effekte der Digitalisierung auf Arbeitswelt

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Effekte der Digitalisierung auf die Arbeitswelt feststellen:

Wertschaffung als Purpose: Zunächst ist eine Verschiebung bzw. Rückbesinnung des Unternehmenszwecks weg von reiner „Profitmache“ hin zur Wertschaffung auszumachen. Der Fokus bewegt sich wieder auf den Mehrwert für den Markt zu, da sonst der Markt nicht „mitspielt“.

Umdenken von Organisationsstrukturen: Des Weiteren müssen Organisationsstrukturen umgedacht werden. Die erfolgreichen Organisationen der letzten 110 Jahre sind in etwa gleich organisiert, nämlich nach dem Leitbild einer

11 S. unter www.ki-strategie-deutschland.de.

Maschine: vertikale Hierarchien, lineare Prozesse, Skalierbarkeit, hoher Grad an Spezialisierung und geschlossene Systeme. Dieses Format erlaubte den Unternehmen Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Messbarkeit. Aber diese Strukturen werden weder der neuen Komplexität gerecht, noch nutzen sie die neuen Technologien auf die beste Art und Weise, sondern können im direkten Vergleich mit der Marktlogik und der Mitarbeiterlogik nur verlieren.

Lebenswerte Arbeitgeber: Die Unternehmen müssen sich den jüngeren „Generationen Y und Z“ als lebenswerte Arbeitgeber präsentieren. Die bisherigen Wertvorstellungen der Elterngenerationen gelten nicht mehr. Gerade die festgefahrenen Strukturen in vielen Unternehmen werden abgelehnt. So haben zB vor einigen Jahren in den Niederlanden sieben Pfleger ein Unternehmen gegründet, das heute mehr als 60 % des niederländischen Pflegemarktes mit mehr als 7.500 Mitarbeitern einnimmt. Die Pfleger hatten „keine Lust mehr“ auf die bestehenden mechanischen Strukturen und haben sich neu organisiert. In kleinen, alles selbst entscheidenden Teams von zehn bis maximal zwölf Pflegern werden maximal 50 Patienten versorgt; einzige Arbeitsvorgabe: 65 % ihrer Arbeitszeit sollen die Pfleger zum Wohlbefinden der Patienten und mit den Patienten verbringen. Alle anderen Fragen entscheiden die Teams ohne Manager und Chefs alleine: Wann komme ich zur Arbeit oder wann gehe ich von der Arbeit? Aber auch Fragen wie: Wie richten wir uns ein? Welches Büro mieten wir an? Wer erhält welches Gehalt? Wie oft kommen wir ins Büro?

3.2 Sich verändernder Business-Kontext durch Agilisierung

In der Wirtschaft taucht heute der Begriff „Agilisierung“ im Zusammenhang mit neuen Arbeits- und Organisationsstrukturen auf. In den letzten 50 Jahren haben Organisationen die Planbarkeit ihren unternehmerischen Strukturen als Maßstab zugrunde gelegt. Diese auch als „Cockpit-Planning“ bekannte Strategie mit 5- bzw. 10-Jahresplänen funktioniert heute weder für „Start-ups“ noch für Konzerne.

3.2.1 Von Planbarkeit und Vorhersehbarkeit hin zu Engagement und Adaption in Echtzeit

In der Praxis ist die Verschiebung von Planbarkeit und Vorhersehbarkeit hin zu Engagement und Adaptionfähigkeit in Echtzeit schon länger auszumachen. Anders als früher wollen heute die Mitarbeiter aktiv an der Umsetzung neuer Ideen mitwirken. So hat zB Facebook ein agiles Konzept ausgearbeitet, um sein Produkt schnellstmöglich weiterzuentwickeln. Kleine Teams erarbeiten Vorschläge, die von der Gesamtheit der Teams begutachtet und bewertet werden. An dem ausgewählten Vorschlag arbeiten dann alle gemeinsam, um diesen binnen kürzester Zeit zu realisieren.

3.2.2 Von isoliertem Expertentum hin zu Kollaboration in interdisziplinären Teams

Das sog. Expertentum ist eine Herangehensweise, die aus dem mechanischen Leitbild heraus entstanden ist und heute immer mehr zurückgeht. Das kollaborative Arbeiten in crossfunktionalen Teams setzt sich seit Langem durch. So setzen sich in der Produktion zB Konzepte durch, nach de-

nen Mitarbeiter auf allen Positionen einsetzbar sind und mittels eines Rotationskonzeptes auch in der Praxis tätig sind. Die Mitarbeiter teilen sich dann selbständig unter Einsatz der technologischen Unterstützungen ein. Diese „crossbackfunktionale Expertise“ führt dazu, dass die Firmen produktiver und effektiver arbeiten als ihre traditionell organisierte Konkurrenz. Das hierarchische Führungsbild hat sich längst verändert. Während früher fixe Vorgaben bestanden, wird heute lediglich das gemeinsame Ziel, nicht aber die Methode dorthin definiert und den Mitarbeitern wird Raum und Zeit gelassen, dieses Ziel zu erreichen. Der Fokus liegt auf der Effektivität, nicht auf der Effizienz.

3.2.3 Von hierarchischer Führung hin zur Befähigung (Verständnis & Praxis)

Arbeitsprozesse müssen umgedacht werden und das geschieht auch längst: Prozesse werden von linear verschlossenen zu offeneren und dynamischeren Prozessen entwickelt. Die Anforderungen an die Mitarbeiter gehen weg vom sog. „Präsentismus“ hin zu mündigen Mitarbeitern, die sich entscheiden, was und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.

3.3 Sich verändernder Business-Kontext durch Automatisierung

Automatisierung ist schon seit dem industriellen Zeitalter bekannt. Heute wird Automatisierung im Zusammenhang mit neuen Technologien, wie KI, Blockchain und Robotik erwähnt. Regelbasierte und mechanisierte Aufgaben werden immer mehr von KI übernommen. Wird KI nur für analytische und sich wiederholende Aufgaben eingesetzt, wird diese als „schwache KI“ bezeichnet. Die monotonen und prozessualen Aufgaben werden zunehmend von Maschinen übernommen und sind für den „Faktor Mensch“ in den Unternehmen jetzt schon verloren. Aber auch Managementkompetenzen und analytische Kompetenzen wie Optimierung oder Tracking – das Vermessen von Leistung – werden zunehmend automatisiert.

Unter Einsatz der „Blockchain-Technologie“ wird Transparenz in die Arbeitsprozesse gebracht und so wurden zwei „Management-Ebenen“ eingespart, deren Job es lediglich war, sicherzustellen, dass in einer Prozesskette A auch B erreicht. Die Frage, welche Auswirkungen dies für den „Faktor Mensch“ in Organisationen hat, wird klar wie folgt beantwortet: Der Mensch hat den Wettlauf um die Ausführung etablierter Tasks gegen die KI schon verloren. Der Mensch hat aber bei der Sinnstiftung die Nase vorn. Die Sinnhaftigkeit und damit auch die Sinnlichkeit des Menschen rücken wieder in den Vordergrund. Dinge wie Empathie und Verständnis bleiben den Menschen, die analytische Arbeit wird immer weniger wichtig bzw. von der KI übernommen. Wichtiger wird auch das generative Denken. Die Fragen zur Zukunft werden lauten: „Was ist wertvoll?“, „Wo können wir innovieren?“ und „Welche Visionen kann ich für den Markt und für die Organisation formulieren?“ Die Mitarbeiter müssen unternehmerischer werden. Das Entrepreneurial-Mindset wird wichtiger. Der zu einer „abarbeitenden Maschine“ kultivierte Mensch muss wieder zum Denken eingeladen werden, indem eine Atmosphäre geschaffen wird, die das unternehmerische Denken möglich

macht. Dh, den „Status Quo“ infrage zu stellen, Visionen für neue Zustände, bzw. die Art und das Sein zu formulieren und das dann auch zu realisieren.

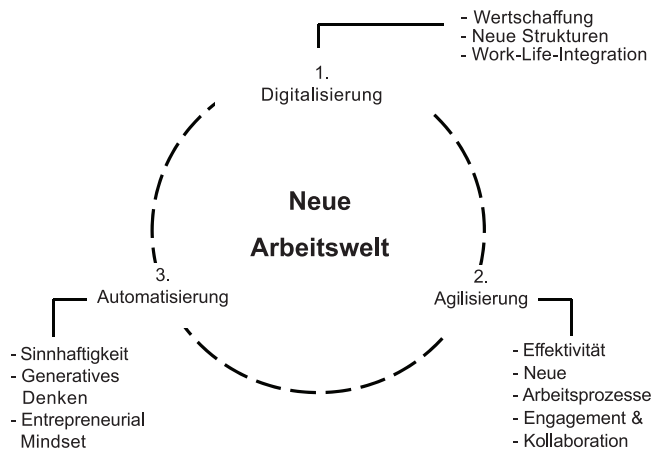


Abb. 2: Neue Arbeitswelt durch Digitalisierung/Agilisierung/Automatisierung

3.4 Fazit

Anhand seines eigenen Unternehmens mit rund 50 Mitarbeitern stellt *Lesevic* dies dar. Jede Person hat Zugang zu den Firmenkonten, selbst der Praktikant oder der Student. Jeder kann Mitarbeiter einstellen, ohne den Chef zu fragen. Es gibt keine Hierarchien. Auch als Mitgründer hat *Lesevic* keine formalen Hierarchien für die Mitarbeiter geschaffen. Auch wenn keine formale Führung besteht, ergeben sich immer wieder Entscheidungs- und Führungsgefälle situativ auf der Basis von Kompetenz und Nähe zur Entscheidung bzw. zu der Herausforderung. Diese werden eingeladen und aufgefordert, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Dafür können sie investieren und in neue Märkte einsteigen. Es gibt keine festen Arbeitszeiten, keine fixen Bürozeiten, bei ihm wird nicht nach Stunden vergütet. Die Gehälter suchen sich die Mitarbeiter selbst aus. Hier stellt sich die Frage: Wie funktioniert denn sowas? Das kann doch gar nicht funktionieren. Aber es funktioniert!

Lesevic appelliert daran, den „Faktor Mensch“ bei allen zukünftigen Arbeitswelten nicht aus den Augen zu verlieren.

4. Vortrag von Jörg Stade: „Sich ändernde Arbeitswelten – Auswirkungen in der Lohnabrechnung“

Stade stellt in seinem Vortrag die Herausforderungen der sich ändernden Arbeitswelten für den Berufsstand der Steuerberater dar.

Zunächst ist zu klären, was sich bei der Lohnabrechnung durch neue Arbeitswelten ändert. Alle Angestellten, ob sie sich zB ihr Gehalt nun selbst aussuchen dürfen und die Arbeitszeiten frei wählen können, benötigen eine Lohnabrechnung. Da alle Mitarbeiter einen Lohn oder ein Gehalt erhalten, muss bei allen daher auch in irgendeiner Art und Weise sichergestellt werden, dass den steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Erfordernissen nachgekommen wird. Was ändert sich zukünftig?

Auch bei der Lohnabrechnung hat sich in den kleinen Unternehmen etwas geändert, dieses spiegelt sich in den großen Unternehmen etwas deutlicher wider.

4.1 Rückblick

In der früheren Arbeitswelt hat man bei seinem Eintritt in die Arbeitswelt eine Ausbildung zu einem Beruf mit der Maßgabe ausgesucht, diesen bis zur Rente auszuüben. In dem gibt es Strukturen, in denen man vielleicht einmal Abteilungsleiter wird und vielleicht auch einmal in die Geschäftsleitung aufsteigen kann. Aber es war jedem mit 18 oder 20 Jahren bewusst, dass dieser Weg so funktioniert und es klar ist, in diesem gewählten Unternehmen lange Zeit zu verbringen und dort feste Strukturen vorzufinden. Interessanterweise hat sich das natürlich geändert. Das ist auch den Steuerberatern bereits im eigenen Unternehmen und bei den Mandanten klargeworden. Dh, es gibt im Regelfall – man sieht es auch bei den eigenen Auszubildenden – eine Erstausbildung für einen Beruf, der ihnen Spaß macht. Es ist aber noch nicht einmal gewährleistet, dass sie dann auch bei dem Ausbildungsbetrieb bleiben. Sie haben zwar eine Berufswahl getroffen, aber es ist nicht mehr so, dass damit klargestellt ist, dass sie in dem Unternehmen verbleiben, sondern ihre Ausbildung absolvieren und dann weitersehen. So werden viel häufiger Unternehmen gewechselt als früher. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen äußern den Wunsch, sich nach einer Weile anders zu orientieren. Dieses beinhaltet ein Risiko oder auch eine Chance.

4.2 Konsequenzen aus der sich verändernden Arbeitswelt

Was die sich verändernden Arbeitswelten angeht, wird der Arbeitnehmer nicht nur noch beim Unternehmen direkt tätig sein. Im Rahmen des Fachkräftemangels stellt sich für Unternehmer oder Arbeitgeber die Frage, was der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern anbieten kann und welche Arbeitsmethoden von den Arbeitnehmern präferiert werden. Aufgrund familiärer Verhältnisse kann sich da das Homeoffice anbieten, wenn die betrieblichen Abläufe dieses zulassen. Zu nennen sind auch andere Arbeitsmodelle, die hier eine Rolle spielen. Es gibt nicht mehr nur den einen Betrieb, sondern möglicherweise auch verschiedene Einsatzorte und verschiedene Arbeitszeitmodelle.

Ein zweiter Punkt ist festzustellen, der auch bei der Lohnabrechnung eine Rolle spielt. So müssen auch Steuerberater als Arbeitgeber versuchen, die benötigten Fachkräfte zu finden. Das heißt, Arbeitgeber bzw. Steuerberater betreffen diese Punkte und Änderungen bei der Lohnabrechnung und die dabei auftretenden Probleme ebenfalls. Auch sie müssen für ihre Mitarbeiter Arbeitsmodelle, Entlohnungsmodelle oder auch Tätigkeitsmodelle anbieten.

4.3 Was hat dieses für Auswirkungen?

Früher und zum Teil noch heute war dem Mitarbeiter einer Kanzlei klar, dass ihm von dem entsprechenden Mitarbeiter im Unternehmen alle Unterlagen und alle Arbeitsverträge ausgehändigt werden. Dieser Mitarbeiter schickt dem Steuerberater VBL-Verträge, Krankenscheine und alles, was der Steuerberater in irgendeiner Art und Weise benötigt und in seiner Kanzlei verarbeitet. Verarbeiten heißt auch heute noch: der Steuerberater transferiert Daten häufig noch händisch in ein Lohnprogramm, erstellt dort die Abrechnung

und schickt die Lohnauswertungen an den Unternehmer. Die Gestaltung der Lohnabrechnung durch den Steuerberater und ihre Rücksendung waren eindeutig definiert. Es gibt in vielen Unternehmen ganz klare Lohn- und Gehaltsstrukturen, die unmissverständlich regeln, zB wie hoch der Stundenlohn ist. Die Mitarbeiterin im Sekretariat hat ihr festes Gehalt in bestimmter Höhe und die Lohnabrechnung läuft nach einem festen Muster ab. Es gibt wenig Veränderung oder wenige Punkte, die in irgendeiner Art flexibel gehandhabt worden sind und gern wird die Lohnabrechnung auch noch in Papierform an den Unternehmer geschickt. Früher war es ein besonderer Moment, wenn die Lohnabrechnung persönlich in Papierform an die Mitarbeiter verteilt wurde. Damals bestand das Problem, dass die Steuerberater die Lohnabrechnung in Papierform bereitstellen mussten. So wurde es von den Unternehmern auch gesehen, die dann letztendlich die Lohnauswertung an die Mitarbeiter gaben. Diese Unterlagen wurden aufgehoben, in der Erwartung, die Lohnauswertung noch zu benötigen.

So bestanden und bestehen zum Teil auch heute noch viele altmodische Strukturen. Steuerberater legen ihren Fokus nicht auf Fragen der Lohnabrechnung. Aber es ist tatsächlich ein sehr interessantes Thema, weil es viele Möglichkeiten beinhaltet, diese zu optimieren.

4.4 Neue Perspektiven

Sieht man sich das Prozedere einmal an, so kommen die ganzen Abrechnungsgrundlagen nicht unbedingt nur von dem Unternehmer. Das heißt, nicht er selbst schickt die Unterlagen, sondern weist zB seinen Außendienstmitarbeiter an, die Reisekostenbelege einzuscannen und an den Steuerberater direkt zu senden, der diese dann mit der Lohnabrechnung bearbeitet. Dieses führt dazu, dass man nicht mehr nur einen Ansprechpartner hat, sondern dass man in der Lohnabrechnung tatsächlich mehrere Quellen hat. Daraus resultiert das Erfordernis, dass der Steuerberater dies natürlich optimieren, gestalten und vernetzen kann. Besonders interessant ist auch, dass es in vielen Unternehmen nicht mehr so starre Lohn- und Gehaltsstufen gibt. Vielmehr bestehen heutzutage Gehälter aus erfolgsabhängigen Zulagen und variablen Lohnbestandteilen, auf die der Steuerberater sich nicht mehr fest einstellen kann. Es sind noch viele andere Modelle in Umlauf, mit denen sich die Steuerberater in der Lohnabrechnung beschäftigen müssen, die die Sache auch interessanter und spannender machen. Die Steuerberater müssen aber Überlegungen anstellen, wie man dieses optimieren kann, so dass die Lohnabrechnung gut funktioniert und den geänderten Anforderungen gerecht werden kann.

4.5 Konkrete Anforderungen im modernen Kanzleialltag

Seit einigen Jahren werden die eigentlichen Lohnauswertungen so gut wie gar nicht mehr in Papier zur Verfügung gestellt, es sei denn, die Mandanten äußern den ausdrücklichen Wunsch. Aber auch dort werden den Unternehmen, ggf. auch gleich den Arbeitnehmern, in verstärktem Umfang digital Unterlagen zur Verfügung gestellt. Diese Vorgehensweise wird insbesondere bei denjenigen Mandanten angewendet, die teilweise gar keine Lohnauswertungen mehr he-

rausgeben. Die Unternehmer begründen dieses damit, dass dann, wenn die Mitarbeiter fixe Gehälter haben, diese keine Auswertung mehr haben möchten. Lediglich in denjenigen Fällen, in denen sie etwa drei oder vier Gehaltsnachweise benötigen, um zB ein Auto zu finanzieren, verlangen sie eine Lohnabrechnung. Sie erhalten ihre Lohnsteuerbescheinigung und ihre Sozialversicherungsbescheinigung am Jahresende. Aber auch hier werden solche Abrechnungen häufig dem Mitarbeiter nicht mehr ungefragt zur Verfügung gestellt, sondern nur auf Nachfrage. Es ist nicht mehr so wichtig, diese Unterlagen zu besitzen. Es ist weder für den Arbeitnehmer relevant, die eigene Lohnabrechnung direkt zu erhalten, noch ist dieses für den Unternehmer so wichtig. Vielmehr handelt es sich um Informationen, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben, etwa wie sich das jeweilige Gehalt errechnet. Es wird in zunehmendem Maße versucht, diese Informationen in digitaler Form bereitzustellen.

Die Unternehmer und Mandanten, die ihre Daten in digitaler Form erhalten, schätzen dies auch, weil dadurch klar wird, dass es viele analoge Dokumente gibt, die sie so gar nicht mehr benötigen.

4.6 Wie sieht eine Zukunftsvision aus? – Einheitliche Portallösung!

Wenn man sich die historische Entwicklung ein wenig vor Augen führt und überlegt, was bereits an Daten und Auswertungen vorhanden ist, dann stellt sich die Frage, wie eine zukunftsfähige Lösung aussehen sollte.

Wenn man sich eine Lohnabrechnung und deren Ablauf ansieht, dann werden in irgendeiner Form die Daten für die Lohnabrechnung übermittelt. Der Steuerberater erstellt die Lohnabrechnung und eine andere Person möchte sich die Auswertung ansehen oder erhält diese. Dabei gibt es verschiedene Quellen, aus denen die Grundlagen für die Lohnauswertung stammen. So werden etwa aus dem Unternehmen die Anzahl der Arbeitsstunden übermittelt. Über ein anderes Portal bekommt man die Reisekosten, die noch mit abgerechnet werden müssen, übersandt. Entweder vom Mitarbeiter selbst oder aus anderen Quellen wird sein Fahrtenbuch übermittelt, woraus der Steuerberater seine Privatnutzung errechnen muss.

4.7 Zusammenfassung der Datenportale

Sowohl die Unternehmen als auch ihre Arbeitnehmer sollten die Möglichkeit erhalten, sie betreffende Auswertungen in einem einheitlichen Portal einzusehen und diese abzurufen. Zu diesem Zweck müsste dieses Portal auch ein Archiv vorhalten, in dem alle relevanten Daten gespeichert werden und von den betroffenen Personen eingesehen und abgerufen werden können. Es ist also ein zentrales Archiv aufzubauen, auf das alle Adressaten zugreifen können, also die Unternehmen, die Arbeitnehmer, die Steuerberater aber auch, soweit erforderlich, etwa Kranken- und Rentenversicherungsträger. Die Lohnauswertungen sollten mit den der Auswertung zugrundeliegenden Daten verlinkt werden.

Zu denken ist neben den Gehaltsabrechnungen auch zB an die jährlichen Meldungen für die Sozialversicherung. Die betreffenden Zugriffsberechtigungen müssten von den jeweils

zuständigen Personen vergeben werden. So wäre es vorstellbar, dass zB auch eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung von dem sie ausstellenden Arzt in dieses Portal eingestellt wird und der Arbeitgeber und ggf. auch der Steuerberater, der die Lohnabrechnung erstellt, und die zuständige Krankenkasse auf diese Daten zugreifen könnten. Auf längere Sicht könnte auch zB eine Kontenklärung mit der Rentenversicherung über dieses Portal erfolgen, wenn alle erforderlichen Daten und Nachweise dort archiviert und abrufbar sind. Wenn man sich einmal überlegt, was man in der Lohnabrechnung als Steuerberater für Auswertungen erstellt, die für den Arbeitnehmer wichtig sind, stellen sich so manche Fragen.

Wie vorstehend beschrieben: Wenn ein Arbeitnehmer eine Kreditanfrage hat, ist es dann wirklich noch erforderlich, dem Kreditinstitut drei Lohnabrechnungen in Papierform oder digital zu übersenden? Oder wäre es nicht eine bessere Lösung, dem Finanzinstitut ein begrenztes Zugriffsrecht auf die digitalisierten Lohnauswertungen des Kreditnehmers im Portal zu gewähren? Bei dieser Lösung ist natürlich auch der Datenschutz sicherzustellen, weshalb vorab genaue Überlegungen anzustellen sind. Aber auch unter Berücksichtigung dieser Überlegungen kann der Verfahrensablauf optimiert werden.

4.8 Weitere Möglichkeiten einer einheitlichen Portal-lösung

Erfragt ein Mandant oder Mitarbeiter zB die Höhe des Lohnbetrags, etwa weil er länger gearbeitet hat, oder er gar nicht so viele Urlaubstage hatte, wie angegeben, sollte denn da nicht die Möglichkeit eingeräumt werden, auch diese Daten, wenn auch nur temporär, mit einer digitalen Lohnauswertung zu verbinden? Das heißt, der Arbeitnehmer könnte letztendlich auf seine Lohnabrechnung klicken und zB nachprüfen, wann er Urlaub genommen hat. Beispielsweise könnte er auch einsehen, wie die Privatnutzung seines Dienst-Kfz errechnet worden ist zB anhand eines elektronisch geführten Fahrtenbuchs. Diese Daten müssen die Steuerberater bzw. der Arbeitgeber bereits zum jetzigen Zeitpunkt vorhalten.

Diese Anwendungsbeispiele zeigen die Möglichkeiten auf, die ein Portal mit allen hinterlegten Daten, also ein „zusammengefasstes“ Portal, bieten könnte.

4.9 Ausblick

Ein Punkt wäre, um den Generationen von X bis Z entgegenzukommen, die Schaffung einer App, in der man die oben angesprochenen Lohndaten zur Verfügung stellt, um die oben beschriebenen Abfragen zu vereinfachen und um den Lohn wieder ein bisschen mehr „sexy“ zu gestalten, ebenso wie den Beruf des Steuerberaters.

5. Podiumsdiskussion

Im Folgenden sind die zentralen Forderungen der BStBK wiedergegeben, als deren Vertreter *Bonjean* an der Diskussion teilgenommen hat. Er betonte die Notwendigkeit der Digitalisierung der Arbeitswelt insbesondere auch aufgrund des Mangels an geeigneten Fachkräften. Dieser führt in Deutschland zu erheblichen Umsatzeinbußen, diese Tendenz wird

sich zukünftig verstärken, weil immer weniger Personen in den Arbeitsmarkt eintreten werden.

Ähnlich wie in früheren Zeiten die Mechanisierung in der Landwirtschaft zu einer Freisetzung der Arbeitskräfte dort führte und damit ein ausreichendes Arbeitskräftepotenzial für die Industrialisierung schaffte, entfalte die digitale Transformation ähnliche Möglichkeiten. Allerdings, so *Bonjean*, müssten Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich flexibel aufstellen und bereit sein, sich fortlaufend fortzubilden, etwa im Hinblick auf IT-Kenntnisse. Arbeitgeber müssten die richtigen Weichen stellen, etwa völlig neue Geschäftsfelder betreten. Er mahnte die Politik an, durch den Bürokratieabbau und die Schaffung von Anreizen zur Digitalisierung ein möglichst günstiges Umfeld zu schaffen und dieses ständig fortzuentwickeln. Außerdem wies er darauf hin, dass bereits heute völlig neue Arbeitsstrukturen entstünden, etwa das Homeoffice sowie das Crowdfunding. Diese stellen die bestehenden Sozialversicherungssysteme vor neuen Herausforderungen, die durch die „Entbetrieblichung“ ein Umdenken erforderten.

Im Anschluss daran stellte er erneut die aus Sicht der steuerberatenden Berufe nachfolgend genannten Forderungen, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, dar:

1. Erheblicher Bürokratieabbau in allen Bereichen.
2. Ausreichende Pilotanwendungs- und Erprobungsphasen im Echtbetrieb.
3. Harmonisierung im Sozialversicherungs- und Lohnsteuerrecht sowie innerhalb der jeweiligen Rechtsgebiete. Abbau bestehender Hindernisse einer Harmonisierung.
4. Frühzeitige Vermittlung vertiefter Kenntnisse im IT-Bereich sowie unverzügliche Behebung entsprechender Defizite.
5. Zukunftsfähige Ausgestaltung der bestehenden Sozialversicherungssysteme und des Steuerrechts unter Einbeziehung auch unkonventioneller Lösungen.

6. Fazit und Ausblick

In der abschließenden sehr lebhaften Diskussion wurden unter der Moderation von *Bonjean* mit den Referenten und dem Auditorium verschiedene Fragestellungen erörtert. Deutlich wurde, dass der Themenkreis „Arbeiten 4.0 – Veränderungen im Lohn?“ zu erheblichen Herausforderungen für die Steuerberater und ihre Mandanten, aber auch für alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen wird, dabei gilt es, sich rechtzeitig diesen Herausforderungen zu stellen und dabei alle Beteiligten mitzunehmen. Erneut wurde deutlich, dass ohne eine Harmonisierung im Sozialversicherungs- und Lohnsteuerrecht sowie innerhalb der jeweiligen Rechtsgebiete eine Entbürokratisierung oder auch Digitalisierung bzw. Automatisierung ohne eine Harmonisierung nicht gewährleistet werden kann. Diese Bestrebungen wird die BStBK wie bisher auch schon nach Kräften unterstützen und diesen teilweise dornigen Weg begleiten. Dazu soll auch das im Jahr 2017 eingeführte Symposium „Lohn im Fokus“ dienen, dass sich nunmehr etabliert hat. Mitglieder des Deutschen Bundestages, aber auch in den Bundesministerien, der Sozialversicherungsträger und der Finanzverwaltung sowie die teilnehmenden Steuerberater beweisen den Erfolg dieses Ansatzes.