

# Schöne neue Arbeitswelt?

**CHANGE MANAGEMENT.** Auf zu neuen Ufern: Wo liegen die Chancen und die Herausforderungen für die Zukunft unserer Arbeitswelt. Von Sabine Kusterski

Selten zuvor waren die Veränderungen in der Arbeitswelt, die auch unsere Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterbranche treffen, so spürbar wie in der jetzigen Zeit. Veränderungen können das Sprungbrett für großartige Weiterentwicklungen bieten, aber auch der Auslöser von Krisen sein. Daher erzeugen sie mitunter auch Angst, Unsicherheit und Skepsis und führen daher oft zu Widerstand. Die Herausforderung ist also, die laufenden und bevorstehenden Veränderungen positiv zu nutzen und die negativen Effekte möglichst zu vermeiden.

Dazu muss man sich mit dem Inhalt der Veränderung auseinandersetzen. Schlagworte wie geänderte Rahmenbedingungen auf dem Markt, demografischer Wandel, neue gesellschaftliche Werte oder neue, Einzug haltende Technologien, Stichworte Digitalisierung, Robotisierung, Künstliche Intelligenz und Cyber Sicherheit, begleiten uns mittlerweile durch den Kanzlei- alltag. Aber was bedeutet das tatsächlich konkret für uns?

Vieles, was lange Jahre Gültigkeit hatte, scheint verloren zu gehen. Die lebenslange Planbarkeit der eigenen Karriere ist unmöglich geworden. Viele Kollegen haben eine eigene Kanzlei gegründet oder sind in eine Kanzlei

eingetreten und haben diese übernommen und wussten, was damit langfristig auf sie zukommt. Die meisten sind in dieser Kanzlei bis zur Pension geblieben. Die Führungsebenen waren klar definiert. Viele Kollegen leben heute noch sehr gut von Buchhaltungs- und Lohnverrechnungsmandaten, von Einnahmen-/Ausgabenrechnungen oder der Bilanzierung. Die Arbeit schien nie auszugehen. Aber können junge Kollegen damit rechnen, dass das in fünf bis zehn Jahren auch noch so sein wird?

Die neuen Technologien, die heute unter dem Schlagwort Digitalisierung diskutiert werden, nehmen uns immer mehr repetitive Tätigkeiten ab. Computer sind darin einfach nachweisbar schneller als wir Menschen und arbeiten darüber hinaus idR fehlerfrei. Wir sparen also kostbare Zeit und sollten diese nutzen, um uns neu auszurichten, neue Strategien für unseren Berufsstand zu entwickeln, neue Berufsfelder zu kreieren, neue lösungsorientierte individuelle Dienstleistungen anzubieten, neue Arbeitsmodelle aufzubauen, die Potentiale unserer generationenübergreifenden Teams durch andere Führungsstile zu finden. Wir wollen unsere Steuerberater- und Wirtschaftsprüferwelt aktiv mitgestalten und dabei zen-

**Veränderungen können ein Sprungbrett für Weiterentwicklung sein oder auch Auslöser für Krisen.**

trale Kernanliegen umsetzen, z.B. die Hoheit über die Daten unserer Klienten bewahren.

Möglicherweise werden wir aktuell noch bezahlte Routinetätigkeiten künftig „umsonst“ oder sehr günstig anbieten, um die Daten zu behalten, und so neue individuell ausgerichtete Dienstleistungen für unsere Klienten anbieten zu können. Wir werden uns also möglicherweise auch fragen müssen, wie künftig eine angemessene Honorierung unserer (neuen) Leistungen aussehen kann, womit wir für unsere Klienten Mehrwert schaffen, zu deren Unternehmenserfolg beitragen und letztlich daran partizipieren können.

Mit unserem Leitartikel „Schöne neue Arbeitswelt – auf zu neuen Ufern“ zeigen wir, wie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer-KollegInnen mit der Digitalisierung umgehen und den Weg aktiv



**ZUR AUTORIN**  
Mag. Sabine Kusterski ist Steuerberaterin und Mediatorin  
sabine@kusterski.at

© METANORWORKS/ISTOCK





„Wir müssen offen sein, Neues zu lernen, Programme neu zu nutzen oder „Altbewährtes“ aufzugeben. Es wird Zeit und Mut brauchen. Wir dürfen keine Scheu vor Veränderung haben.“

Doris Wagner



„Die Veränderung sehe ich darin, dass unsere Arbeit flexibler hinsichtlich Zeit und Ort und, dank Automatisierung, effizienter und günstiger für Klienten geworden ist.“

Robert Baumert

mitgehen und sich neu erfinden. Nicht nur mittelgroße und große Kanzleien stellen sich schon heute der Herausforderung der Zukunft, auch kleine Kanzleien.

Nachfolgend wollen wir euch einige Stimmen aus der Kollegenschaft vorstellen, die sich bereits mit Change Management, also mit tiefgreifenden Veränderungen von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen, in ihrer WT-Kanzlei auseinandergesetzt haben. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Kollege Heinz Harb, LBG Österreich, ist dran. Steuerberaterin und Kollegin Doris Wagner hat sich getraut. Wirtschaftsprüfer und Kollege Günter Mayleitner, MAZARS, hat es vorgezeigt. Steuerberater und Kollege Robert Baumert, Schabetsberger & Partner, zeigt uns, wie er damit umgeht.

### Was braucht es, um Veränderungen wie die Digitalisierung in unserer Branche zu implementieren?

**Heinz Harb:** Wichtig ist, den digitalen Workflow in der Kanzlei und bei den Klienten zu erkennen und zu gestalten und uns aktiv einzubringen. Die ge-

wohnte „Papierwelt“ bloß durch digitale Schnittstellen (Bank, ER/AR- und Registrierkassenfiles) zu ersetzen, kann nur der erste Schritt sein, der in der Praxis jedoch schon oft anstrengender ist als er klingt. Allerdings: Erst wenn wir den ganzen Workflow im Unternehmen kennen, können wir unser kaufmännisches Know-how voll einbringen, um die Aufbau- und Ablauforganisation inkl. IT-Lösungen beim Klienten zu optimieren und uns zeitnah in die Steuerung des Unternehmens einzubringen. Zusätzliche Geschäftsfelder werden für unseren Berufsstand entstehen. Erforderliche Skills wie Organisations-, Koordinations- und Kommunikationsstärke, Überzeugungskraft und die Fähigkeit zur Kundenmotivation treten zu unserem facheinschlägigen Know-how stärker denn je hinzu.

### Was sind aktuell die größten Herausforderungen und in welchen Bereichen sehen Sie die größten Chancen und Potentiale für Ihre Kanzlei?

**Heinz Harb:** Die größte Herausforderung sehe ich darin, die digitale Trans-

formation parallel zum laufenden „Vollbetrieb“ zu organisieren – und gleichzeitig betriebsindividuelle Überzeugungsarbeit bei Kunden unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen zu leisten. Wir sind gefordert, gewohnte Abläufe aufzugeben und neue zu definieren. Unsere Chance liegt darin, uns so zeitnah wie nie zuvor in das wirtschaftliche Geschehen unserer Klienten einzuklinken und sie bei ihren täglichen Entscheidungen als Controller beratend zu unterstützen, z.B. beim periodischen Berichtswesen, bei der digitalen Eingangsrechnungsorganisation und -prüfung, bei der Fakturierung, beim Zahlungsverkehr und Mahnwesen, bei der Kalkulation und Budgetierung und bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen.

**Doris Wagner:** Um eine Kanzleistruktur zu reorganisieren, braucht es menschliche Ressourcen, die dies übernehmen. Hier bedarf es einer genauen Planung der einzelnen Umsetzungsschritten und Menschen, die voll dahinter stehen. Für all das braucht es ein starkes aufgeschlossenes Team, das mit der Zeit gehen will. Als Führungskraft obliegt es uns, diese Richtung vorzugeben und im vollen Ausmaß zu leben. Wir müssen offen sein, Neues zu lernen, Programme neu zu nutzen oder „Altbewährtes“ aufzugeben. Und es wird definitiv Mut und Zeit brauchen und wir dürfen keine Scheu vor der Veränderung haben! Es ist eine große Chance und kein lästiges Übel.

**Günter Mayleitner:** Heute erfolgreich getestete Geschäftsmodelle können morgen obsolet sein. Die Herausforderung für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sehe ich darin, sich dieser Entwicklung und den geänderten Bedürfnissen der Klienten anzupassen. Im Grunde bedeutet dies einen Strukturwandel und wir werden in Hinkunft Teil eines interdisziplinären Teams sein, in dem gerade IT eine große Rolle spielt. Darauf stellen wir uns ein und auf dieser gemeinsamen Reise generieren wir Mehrwert für unsere Klienten.

**Robert Baumert:** Wir wollen digital organisierten Klienten durch Einsatz von Datencentern, der Kommunikation über Portale und der effizienten Verarbeitung von Schnittstellen technisch

fortschrittliche Lösungen anbieten. Gleichzeitig wollen wir aber verlässlicher Partner für einen großen Teil unserer Klienten, die ihre Belege in Papierform zu uns bringen, sein. Dadurch entsteht ein bunter Mix an technischen und organisatorischen Prozessen, der unser Team herausfordert.

Die großen Chancen liegen mE darin, dass unsere Arbeit flexibler hinsichtlich Zeit und Ort und dank Automatisierung effizienter und günstiger für unsere Klienten geworden ist. Der Steuerberater als Rechnungswesen-Experte wird – ergänzt durch sein technisches Know-how – vom Markt vermehrt nachgefragt werden. Für kleinere Betriebe kann der Steuerberater dank technischer Effizienz zur attraktiven Alternative für das eigene Rechnungswesen werden. Abgesehen von den Chancen hinzukommender Beratungsaufträge sehe ich Potentiale in der verstärkten Kundenbindung, die durch maßgeschneiderte Prozesse entstehen. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist und bleibt das Team einer Kanzlei. Klienten kaufen keine technischen Lösungen, sondern Vertrauen.

#### Wie kann die ÖGSW die KollegInnen unterstützen?

**Heinz Harb:** Die ÖGSW hat die Bedeutung früh erkannt. Hilfreich ist, dranzubleiben, eine Plattform für kollegialen Erfahrungsaustausch zu sein, aktuelle digitale, für die Praxis relevante Lösungen bis hin zu Robotics – auch von Anbietern über Österreichs Grenzen hinaus – vorzustellen sowie Software-Vergleiche im Sinne von „Best Practice-Tests“ zu organisieren. Wir sind gefordert, unser Profil zu erweitern, die digitale Transformation als Beratungsfeld erfolgreich zu etablieren und damit zum angemessen entgoltenen wirtschaftlichen Erfolg zu machen.

**Doris Wagner:** Die ÖGSW unterstützt hier mit tollen Seminaren im Bereich der IT, der betriebswirtschaftlichen Beratung sowie im Bereich der Social Skills.

**Günther Mayrleitner:** Die ÖGSW sollte weiterhin durch Schulungen und Veranstaltungen über die o.g. Themen, die Trends und die technische Entwicklung informieren, um zu verhindern, dass der Berufsstand hier hinterher-



„Wir sind gefordert, unser Profil gemeinsam zu erweitern und die digitale Transformation als Beratungsfeld erfolgreich zu etablieren.“

Heinz Harb



„Die ÖGSW sollte weiterhin über Trends und technische Entwicklungen informieren, um zu verhindern, dass der Berufsstand hier hinterherhinkt.“

Günther Mayrleitner

hinkt. Als Gegenpol zu dieser Dynamik rücken wir ganz bewusst den Menschen in den Mittelpunkt. Daher wünsche ich mir weiter auch Veranstaltungen, die nicht hard facts, sondern soft skills zum Thema haben.

**Robert Baumert:** Die ÖGSW unterstützt Kolleginnen und Kollegen durch Weiterbildungsmöglichkeiten, der Vernetzung innerhalb unseres Berufsstandes und aktuelle Informationen hervorragend. Von großer Bedeutung wird es auch sein, unser Berufsbild imagemäßig ins richtige Licht zu rücken, um am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitsort wahrgenommen zu werden. Die großen Veränderungen durch Digitalisierung und Automatisierung sind eine gute Gelegenheit dazu, das Berufsbild in Steuerberatungskanzleien neu zu zeichnen.

#### Digitalisierung: Wie sehen Sie den Steuerberater der Zukunft?

**Heinz Harb:** Wir beobachten eine steigende Nachfrage nach Integration unserer Leistungen in die Betriebsabläufe unserer Klienten – sowohl im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens als

auch im Bereich der Personalverrechnung und der vielfältigen Aufgaben im Bereich Human Resources sowie der Betriebswirtschaft.

**Doris Wagner:** Unser Berufsstand rückt mehr in die „richtige Richtung“, für die wir ausgebildet wurden – nämlich BERATER zu sein und es wird mehr auf unsere soziale Kompetenz ankommen. Es öffnet uns das Tätigkeitsfeld für mehr betriebswirtschaftliche Beratung und der Steueroptimierung. Wir müssen aber auch unsere Mitarbeiter in diese Richtung schulen. Z.B. aus dem Buchhalter, der top war, weil er zig Buchungszeilen in der Stunde geschafft hat, müssen wir den „denkenden“ Buchhalter ausbilden, der Beratungs- und Optimierungsfelder erkennt.

#### Wie wird sich das Berufsbild des Wirtschaftsprüfers ändern?

**Günther Mayrleitner:** Entsprechend dem Digitalisierungsfortschritt des Klienten ist die Prüfungsstrategie individuell auf diesen anzupassen. Wir sehen diese Veränderung jedenfalls positiv, da eine Effizienzsteigerung in der Ab-

schlussprüfung z.B. durch den Einsatz von Datenanalysemethoden sowohl für Klienten, Mitarbeiter aber auch für die Kanzlei Mehrwert schaffen kann. Der Beruf des Wirtschaftsprüfers geht aber natürlich über die klassische Abschlussprüfung hinaus und wir sehen gerade hochqualifizierte Beratung und persönliche Interaktion mit den Klienten weiterhin als wesentlich und nicht durch Technik ersetzbar an.

### Arbeitswelt: Wie schafft man es, dass man das ganze Team für die Veränderung gewinnt?

**Heinz Harb:** Unsere Aufgabe ist, Veränderungsfreude, Offenheit sowie die soziale und digitale Kompetenz zu fördern. Dem kommen wir durch gezielte Schulungen, österreichweiten praxisbezogenen Erfahrungsaustausch im Rahmen der LBG Akademie, einem dafür eingerichteten Innovationsteam sowie aktuell durch die an unseren österreichweiten Standorten organisierten „Digi-Days“ gezielt nach. Hinzu kommen die Sensibilisierung für den sicheren Umgang mit Klientendaten und Cyber-Security sowie die Stärkung des persönlichen IT-Know-hows.

**Doris Wagner:** Dadurch, dass mein Unternehmen eher jung ist und ich mit Mitarbeitern, die noch in der Ausbildung waren, begonnen habe, kann ich bestätigen, dass es Sinn macht, Mitarbeiter in der Strategieentwicklung und Unternehmens-Neuorganisation mitgestalten zu lassen. So verstehen sie das gesamte Ganze besser und wissen, warum Veränderungsprozesse jetzt passieren müssen. Natürlich bedarf es einer klaren Führungsposition, die diese Veränderung voll lebt, aber der langfristige Erfolg kann nur mit einem starken Team erreicht werden.

### Machen Zeitmodelle die Arbeit für die junge Generationen in der Steuerberaterbranche interessanter? Welche Zeitmodelle werden in Ihrer Kanzlei angeboten?

**Heinz Harb:** Natürlich ist auch das Bedürfnis nach einer Work/Life/Family-Balance gestiegen. Wir bemühen uns, dem durch ein Maßnahmenbündel nachzukommen. Dazu gehören Gleitzeit und Teilzeit, vernünftige Arbeitszeiten,

Zeitausgleich und die vollständige Konsumation des Jahresurlaubs nach individuellen Bedürfnissen. Hinzu kommen bei LBG über den KV hinausgehende, zusätzliche freie Tage und die Unterstützung der Aus- und Fortbildung durch Seminare und Lehrgänge sowie hierfür eingeräumte Zeitbudgets.

**Robert Baumert:** Wir haben ein gut funktionierendes Gleitzeitmodell und bieten für die meisten Positionen unserer Kanzlei die Möglichkeit, teilweise im Home-Office zu arbeiten. Die örtliche Unabhängigkeit haben wir im Wesentlichen dem technischen Fortschritt der Digitalisierung zu verdanken. Trotzdem pflegen wir gewisse Rituale, wie das gemeinsame Mittagessen, Firmenfeiern, Ausflüge, etc. mit viel Leidenschaft, um den persönlichen Kontakt niemals zu verlieren und der informellen Kommunikation Raum zu geben.

**Günther Mayrleitner:** Weil wir zu einem großen Teil internationale Klienten betreuen, ist ein großes Ausmaß an Flexibilität eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbeziehung. Wir haben uns bereits vor geraumer Zeit von starren Arbeitszeitmodellen verabschiedet und bieten unseren Mitarbeitern zeitliche und räumliche Flexibilität, das bedeutet z.B., dass eine physische Anwesenheit in der Kanzlei nicht immer erforderlich, sondern an bis zu zwei Tagen pro Woche Homeoffice möglich ist.

### Hat die Work/Life/Family-Balance Einfluss auf unseren Beruf?

**Günther Mayrleitner:** Wir sehen nicht nur in der Technik, sondern auch bei den Menschen Veränderungen. Für die Generationen Y und Z stellt die individuelle Work-Life Balance ein anderes Element der intrinsischen Motivation dar, als das früher der Fall war. Generell wird das Thema Erwerbsarbeit für zukünftige Generationen aus unterschiedlichen Gründen einen anderen Stellenwert haben und darauf gilt es sich vorzubereiten. Daher ist die Antwort ja, eine entsprechende Work-Life-Balance gilt es zu ermöglichen.

**Robert Baumert:** Wachstum und Erfolg sind in der Steuerberatung stets eine Teamleistung. Aktuelles Wissen, hohe technische Effizienz und eine große Portion Liebe und Engagement zum

Beruf und zu seinen Klienten sind dafür notwendig. Um diese Erfolgsfaktoren langfristig zu sichern, gehört der Balance zwischen Berufs- und Privatleben viel Augenmerk geschenkt.

### Was haben Sie in letzter Zeit in Ihrer Kanzlei verändert und was war der größte Hebel bei Ihrem Veränderungsprozess?

**Günther Mayrleitner:** Wir haben alle Mitarbeiter mit Laptops ausgestattet und eine generelle Home-Office Vereinbarung erstellt, die es den Mitarbeitern ermöglicht sich Ihre Arbeit noch flexibler einzuteilen, sie also von der Notwendigkeit physischer Präsenz in der Kanzlei entbunden.

**Robert Baumert:** Wir haben zuletzt ein Klientenportal technisch und organisatorisch umgesetzt, um die Kommunikation mit unseren Klienten zu vereinfachen und zu beschleunigen und um ständige Verfügbarkeit wichtiger Unternehmensdaten zu ermöglichen.

### Welche Veränderungen planen Sie in nächster Zukunft für Ihre Kanzlei?

**Robert Baumert:** Unser Wachstum basiert ausschließlich auf Empfehlungen von zufriedenen Kunden. Um unseren Weg gleichmäßig fortsetzen zu können, planen wir innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre einen weiteren Standort mit einem Kollegen oder einer Kollegin aus unserem Team zu etablieren.

### Bedarf es eines anderen Führungsstils, wenn mehrere Generationen im Team arbeiten sollen?

**Heinz Harb:** Zweifellos sind die Anforderungen an Führungskräfte gestiegen. Einerseits sind wir unseren Klienten mit einer Top-Leistung verantwortlich und andererseits ist es ebenso wichtig, die richtige Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und Wertvorstellungen unserer Mitarbeiter zu finden und zu halten. Aufgaben statt Tätigkeiten zu übertragen, adäquat zu fordern und zu fördern, zu inspirieren und Orientierung zu schaffen aber auch Ergebnisse einzufordern, zuzuhören und Raum für Entwicklung und Partizipation zu lassen – das stellt hohe Anforderungen an den Führungsstil. Vielleicht braucht es auch nur schlicht ein offenes

„Wir sehen nicht nur in der Technik, sondern auch bei den Menschen Veränderungen“, sagt Günther Mayrleitner

Miteinander, ohne allzu eng an tradierten Rollen des selbst erlebten Berufswegs zu haften.

**Doris Wagner:** Ich lebe einen sehr kooperativen und weltoffenen Führungsstil. Die Positionen und Verantwortungsbereiche sind klar vergeben. Jeder wird gehört und ernst genommen. Und jeder hat die Möglichkeit sich und somit auch die Kanzlei weiterzuentwickeln. Eine Win-Win-Situation, in der die Gleichung  $1 + 1 = 3$  wirklich aufgeht. Die Mitarbeiter können sich auf mich als Führungsperson verlassen, dass ich voll hinter ihnen stehe. Und auch ich kann mich auf sie verlassen, wenn einmal „Not am Manne“ ist und es stressig wird – sowas soll ja in unserer Branche vorkommen 😊!

**Günther Mayrleitner:** Auch in Zukunft werden unterschiedliche Führungsstile für unterschiedliche Situationen und Projekte notwendig sein. Die Zeiten grundsätzlich autoritärer Führung sind aber jedenfalls vorbei. Gerade in unserer globalisierten Welt des intensiven internationalen Austausches, der sich auch in unserer Kanzlei zeigt, in der wir Mitarbeiter mit zahlreichen unterschiedlichen Nationalitäten beschäftigen, bedarf es einer Offenheit, eines grundsätzlichen Verständnisses und eines kooperativen Führungsstils, der den Menschen und sein Umfeld berücksichtigt.

**Robert Baumert:** Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und das konsequente Bemühen um fachlich und menschlich gute Führung sind mein Rat für den Führungsstil der Zukunft.

#### Welche Praxistipps würden Sie Kolleginnen geben?

**Heinz Harb:** Als Berater sind wir ständiger Begleiter von Veränderungen. Dazu gehören auch die Digitalisierung, Automatisierung und die Gestaltung der neuen Aufgaben und Rollen. Es macht wenig Sinn, an eine einmalige Implementierung der „Digitalisierung“ zu glauben, damit dann „wieder Ruhe“ eintritt. Lohnender ist, wenn wir uns im ständigen Austausch mit unseren Klienten die wirtschaftlichen und organisatorischen Bälle gekonnt zuspielden und dabei den Überblick bewahren. Dazu braucht es ein hohes fachliches Interesse am Unternehmensgeschehen, an techni-

**Doris Wagner: „Ich lebe einen sehr kooperativen und weltoffenen Führungsstil. Die Positionen und Verantwortungsbereiche sind klar vergeben.“**

schen Entwicklungen, an einem digitalen Kanzleibetrieb und „Gespür“.

**Doris Wagner:** Sinnvolle, strategische Planung, um auf die veränderte Arbeitswelt zu reagieren und nicht alles auf einmal wollen! Wenn man sukzessive gemeinsam mit den Mitarbeitern ins 21. Jahrhundert schreitet, sollte einer erfolgreichen, modernen Kanzlei nichts mehr im Wege stehen. Und natürlich darf die Freude an der Veränderung nicht fehlen!

**Robert Baumert:** Ich darf auf 21 Berufsjahre in der gleichen Kanzlei zurückblicken und bin dankbar, gemeinsam mit meiner Kanzleipartnerin unser Team und unsere Klienten über einen solch langen Zeitraum zu begleiten. Meine Praxistipps lauten daher: Weitblick, Stabilität und viel Liebe zum Beruf.

Bei dieser Gelegenheit gratuliert Sabine Kosterski im Namen der ÖGSW Kolle-

gen Robert Baumert zu seinem 15-jährigen Berufsjubiläum, welches er am 28. März feierte, und zu seinem runden 40er, den er am 18.4.2019 beging.

Vielen Dank an alle Kolleginnen und Kollegen für das Gespräch und die Inputs, die wir erhalten haben. Im Zeitalter der Digitalisierung wird also der Steuerberater und der Wirtschaftsprüfer noch stärker mit seinen Kompetenzen im Vordergrund stehen. Die Kommunikation, das Gespräch mit den Klienten wird unser wichtigstes Asset bleiben. Um dieses optimal ausspielen zu können, müssen wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, noch näher an Klienten herantreten und uns mit diesen vernetzen. Die dazu notwendigen Kompetenzen werden wir in den nächsten Jahren weiterentwickeln müssen, um fit für die Zukunft zu sein. Spannende Zeiten und neue Chancen also für uns alle – nutzen wir sie gemeinsam! ■