



WER BIN ICH

UND WENN JA, WANN?

Wer als Arbeitgeber im Kampf um Talente bestehen will, muss sich flexibel zeigen. Während Teilzeitarbeit und Homeoffice-Regelungen hierzulande längst zum Standard gehören, tun sich deutsche Steuerberatungsgesellschaften mit Jobsharing schwer.

Die Frage ist: Wie lange noch?

VON ANNA FRIEDRICH

Die globale Karrierewebsite von PricewaterhouseCoopers (PwC) lässt keine Wünsche offen: Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft bietet die gesamte Klaviatur flexibler Arbeitszeitmodelle an. Sogar Sabbaticals stehen auf der Liste. Außerdem Jobsharing, ein Konzept, bei dem sich zwei oder mehr Mitarbeiter gemeinsam eine Vollzeitstelle teilen, und damit sämtliche Aufgaben und Verantwortung.

Doch in Deutschland? Fehlanzeige. Auf der deutschen Karrierewebsite von PwC taucht Jobsharing gar nicht erst auf – bei einer der Big Four mit immerhin mehr als 11.000 Mitarbeitern in der Bundesrepublik. „Jobsharing wird in den anderen Gesellschaften unseres globalen PwC-Netzwerks stärker umgesetzt als in Deutschland“,

sagt Klaus Schmidt, Leiter des Geschäftsbereichs Tax & Legal.

Das bestätigen auch Experten: Sie schätzen, dass in Deutschland lediglich 15 bis 20 Prozent der Unternehmen Jobsharing nutzen – über alle Branchen hinweg. Insoweit verwundert es kaum, dass sich auch Steuerberatungsgesellschaften schwer damit tun, auch die ganz großen.

Keine der von JUVE Steuermarkt angesprochenen Firmen gibt an, dass sich Mitarbeiter eine Position beziehungsweise einen Arbeitsplatz teilen können, oder sondern sogar selbst entscheiden, wie sie ihre Arbeitszeit, ihre Verantwortungsbereiche und die anstehenden Aufgaben untereinander splitten. Jobsharing aus dem Lehrbuch gibt es offenbar in der Branche nicht. Wer sich gegenüber Jobsharing offen zeigt, meint damit meist klassische Teilzeitarbeit mit Vertretungsregelungen.

Doch auch wenn sich das Prinzip des geteilten Arbeitsplatzes bislang so wenig durchgesetzt hat: Von einer grundsätzlichen Offenheit kann durchaus profitieren, wer selbst seine Arbeitszeit und Verantwortung teilen möchte.

Zwei Partnerinnen, eine Position

So wie die Partnerinnen Peggy Jones und Doris Pflieger-Steininger von der Steuerberatungsgesellschaft WTS in München. Beide teilen sich eine Führungsposition und somit die Verantwortung für 30 Mitarbeiter. Während die heute 53-jährige Jones seit Kurzem wieder in Vollzeit arbeitet, kommt Pflieger-Steininger (64) nur drei Tage pro Woche in die Kanzlei. Die beiden Partnerinnen haben sich die Mandanten untereinander aufgeteilt, vertreten sich, wenn die andere nicht im Büro ist oder frei hat. Gemeinsam arbeiten sie also mehr als eine Stelle im klassischen Jobsharing umfassen würde.

Als Jones und Pflieger-Steininger im Jahr 2011 gemeinsam von ihrer damaligen Kanzlei, des seinerzeit deutschen Ablegers von Mazars, zu WTS wechselten, war ihnen klar: Sie wollten führen, aber in Teilzeit – und gemeinsam. Immerhin hatten beide damals noch kleine Kinder. „Ich habe Montag bis Mittwoch gearbeitet, meine Kollegin Montag bis Donnerstag. Am Freitag haben wir uns immer abgewechselt“, sagt Jones. So hatte jede der Frauen zwei Mal im Monat freitags frei und konnte sich um die Familie kümmern.

Für WTS war das zwar kein alltäglicher Wunsch, nachgekommen ist ihm die Beratungsgesellschaft dennoch. „Niemand kann es sich leisten, gute Leute zu verlieren“, sagt Sonja Conrads, Leiterin HR Development bei WTS. Also wagten die Münchener Steuerberater den Sprung ins Unbekannte – und haben es nicht bereut. In den vergangenen neun Jahren sind Jones und Pflieger-Steininger nämlich ein eingespieltes Tandem geworden. „Vier Augen sehen

UNPOPULÄRES TANDEM

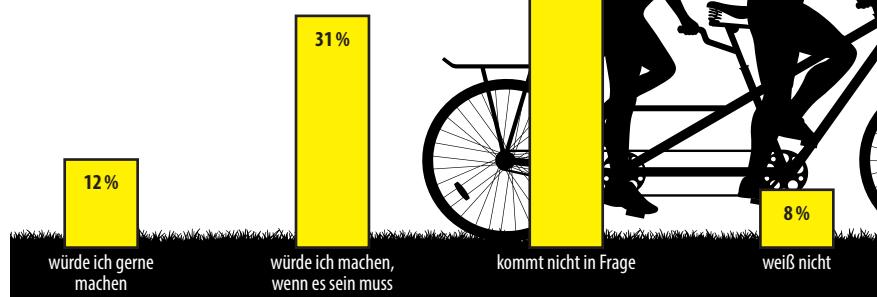
Jobsharing fristet in Deutschland ein Schattendasein – aus verschiedenen Gründen

Kein Rechtsanspruch

Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass sich mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen. Das legt das Teilzeit- und Befristungsgesetz fest (§13 TzBfG). Verlässt einer der Tandempartner das Unternehmen oder wird ihm gekündigt, behält der andere dennoch seine Stelle. In der Regel erhalten die Mitarbeiter einzelne Arbeitsverträge. Einen Rechtsanspruch – wie auf Teilzeitarbeit – gibt es allerdings nicht.

Wenig Zustimmung

In einer Umfrage aus dem Jahr 2017 äußerten sich nur 12 Prozent der Befragten eindeutig positiv auf die Frage „Finden Sie persönlich ein Arbeitszeitmodell mit Jobsharing attraktiv?“



Quelle: Statista 2020 (Erhebungszeitraum: Juli 2017; Anzahl der Befragten: 1.059)

nun mal mehr als zwei“, sagt Pflieger-Steininger. Zudem ist immer mindestens eine der beiden Partnerinnen da, die für die Mitarbeiter ansprechbar ist und die andere über Meetings und Entscheidungen informieren kann.

Immer mehr Nachahmer

Inzwischen findet das Konzept innerhalb von WTS immer mehr Anklang. „Wenn der Wunsch nach geteilter Verantwortung da ist, gehen wir als Arbeitgeber sehr gerne darauf ein – wenn es die Situation erlaubt.“ Denn für WTS hat diese Art von Jobsharing einen entscheidenden Vorteil: Das Unternehmen kann so immer mehr weibliche Führungskräfte aufbauen. Im derzeit laufenden internen Nachwuchspogramm für Partner gibt es beispielsweise zwei junge Mütter, die gerne als Duo Führungsverantwortung übernehmen möchten. „Beide wissen, dass es schwierig wäre, die Rolle in Teilzeit alleine auszufüllen“, sagt Personalerin Conrads. „Also haben sie sich zusammengetan und bereiten sich gemeinsam auf eine Position vor.“

Fakt ist: Jobsharing kann eine fortwährende Herausforderung der Steuerberatungsgesellschaften lösen. Viele können offene Stellen – und insbesondere Führungspositionen – nicht mehr adäquat besetzen. Laut Stax-Umfrage 2018 der Bundessteuerberaterkammer blieben mehr als ein Viertel der offenen Stellen bei Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften leer.

Kundenbedürfnisse gehen vor

Während sich Kanzleien in Sachen Arbeitsmodelle durchaus flexibel zeigen, gibt es eine große Hürde: Viele Mandanten wünschen sich einen Ansprechpartner – und zeigen so Modellen wie Jobsharing die Grenzen auf. Kein Wunder also, dass die meisten Arbeitgeber Führungspositionen am liebsten mit Vollzeitbeschäftigten besetzen, damit Mandanten zu Bürozeiten ständig auf



Perfektes Team: Wenn WTS-Partnerin Doris Pflieger-Steininger (kleines Bild) im Urlaub ist, übernimmt ihre Kollegin Peggy Jones den Job ganz. Beide teilen sich seit rund neun Jahren eine Partnerstelle – und sind damit eine absolute Ausnahme in der deutschen Steuerberatungslandschaft.

Foto: EVA KUBINSKA/WTS (kl. Foto)

ihren Ansprechpartner zurückgreifen können. „Unsere Arbeit ist ein People’s Business“, sagt Frank Biermann, der bei BDO den Bereich Tax & Legal leitet. „Wenn wir einen Job unter mehreren Leuten aufteilen würden, wechselt ständig der Ansprechpartner für die Mandanten – und das wollen weder wir noch unsere Kunden“, glaubt Biermann.

Doch auch Biermann weiß, dass immer mehr Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten wünschen. „Wir haben eine Frauенquote von mehr als 60 Prozent“, sagt er. „Viele von ihnen sind Mütter und arbeiten in Teilzeit, aber auch Väter nutzen immer stärker diese Möglichkeit.“ Insgesamt hat jeder fünfte BDO-Mitarbeiter im Bereich Tax & Legal auf eigenen Wunsch hin keinen Vollzeitvertrag mehr, darunter auch zahlreiche ältere Kollegen.

Alle eint: Sie teilen sich Aufgaben mit einem Kollegen beziehungsweise haben eine Vertretung, wenn sie frei nehmen oder krank sind. „Das versteh ich aber nicht unter Jobsharing“, sagt

Biermann. Für ihn heißt Jobsharing: Mitarbeiter A beginnt eine Aufgabe am Montag, am Dienstag übernimmt Kollege B, am Mittwoch macht Kollege A weiter. „Doch das ist in der reinen Sach- und Mandatsbearbeitung schwierig.“

Hoher Abstimmungsbedarf

Wer sich Aufgaben teilt, steht auch vor einer weiteren Herausforderung: Übergaben und häufige Besprechungen fressen Zeit und binden Ressourcen. Das merken auch die Jobsharer Jones und Pflieger-Steininger immer wieder. „Wir nutzen fast jede Mittagspause, um uns gegenseitig auf dem neuesten Stand zu halten“, sagt Jones. Doch: Ohne solche Kommunikation funktioniert Jobsharing einfach nicht.

Das Konzept Jobsharing ist in der Steuerberatung so ungewohnt, dass viele Angestellte dieses Arbeitsmodell gar nicht kennen, sagt Eugen Müller, Partner der Steuerberatungsgesellschaft Müller Blum aus Fürth. Er wäre durchaus offen für geteilte Positionen, hat

seine Einstellung bisher aber noch nicht offensiv kommuniziert. „Die meisten Mitarbeiter fragen es von sich aus schlichtweg nicht nach“, beobachtet Müller.

Dabei tut er ansonsten einiges, um seine Mitarbeiter an flexible Arbeit zu gewöhnen. „Wir haben jeden mit Laptop oder Tablet ausgestattet, doch nur eine Handvoll nutzt überhaupt die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten“, sagt Müller. „Wenn sie selbst das nur langsam annehmen, ist es für Jobsharing noch viel zu früh.“ Ähnliches ist von PwC zu hören. „Unsere Mitarbeiter wollen zwar flexibel arbeiten“, sagt Steuerchef Schmidt, „aber Homeoffice und eine frei wählbare Stundenanzahl reichen ihnen völlig.“

Das bestätigt auch eine der wenigen Zahlen, die es bislang zu Jobsharing gibt. So haben sich in einer repräsentativen Umfrage im Jahr 2017 noch die Hälfte aller Befragten skeptisch gegenüber dem Jobsharing geäußert (*Unpopuläres Tandem*, Seite 58). Es ist allerdings fraglich, wie lange das noch so bleiben wird. Schließlich klettert die Generation Y, die vollkommen neue Ansprüche an ihr Arbeits- und Privatleben stellt, die Karriereleiter immer weiter nach oben – und wird auch in Steuerberatungsgesellschaften bald die Partnerränge erreicht haben.

Teilbare Vielfalt

Die Berliner Beratungsagentur The Jobsharing Hub geht auch weniger von grundsätzlichen Vorbehalten aus als von mangelnder Praxis: Der Wille sei da, doch die Erfahrung fehle. Denn noch ist das Arbeitsmodell in der Erprobungsphase. Gemeinsam mit dem Autohersteller Daimler und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung haben die Berater rund 150 Mitarbeiter, die in Tandems arbeiten, gefragt, wie Jobsharing für sie funktioniert. Laut der Agentur ist die im November 2019 veröffentlichte Studie die

DIE CHEMIE MUSS STIMMEN – JOBSHARING FUNKTIONIERT SONST NICHT.

bislang umfangreichste zu dem Thema überhaupt.

Die zentrale Erkenntnis: Wer von den Vorteilen des Jobsharing profitieren möchte, muss darauf achten, dass die Chemie innerhalb der Tandems stimmt. Laut der Studie entscheidet die nämlich über Erfolg oder Niederlage des Konzepts. Dabei haben die Berater vier „Chemie-Typen“ bestimmt:

- Zum ersten Typ zählen die „symbiotischen Karrieretandems“, bei denen vor allem Vertrauen, Sympathie und ein ähnliches Anspruchsniveau zum Gelingen beitragen.
- Im höheren Management gibt es einerseits die „strategischen Bündnisse“, mit denen Unternehmen das größtmögliche Potenzial aus einer Stelle herausholen wollen.
- Andererseits gibt es die „Sparringspartner“, bei denen das Verständnis für einander zählt.
- Die „fremdbestimmten Tandems“ sollten Arbeitgeber möglichst vermeiden – diese Art der Partnerschaft ist eher eine temporäre Notlösung.

Frage man die WTS-Tandempartner Jones und Pflieger-Steininger nach ihrer Art der Beziehung, wird schnell deutlich: Hier stimmt die Chemie. „Wir kennen uns seit 1995“, sagt Jones. „Wir haben den gleichen Führungsstil, agieren beide teamorientiert.“ Zwar seien sie nicht immer einer Meinung, einen Konsens gibt es am Ende aber immer. Und eine Portion Mut eben auch. ●



FOTO: BDO WIRTSCHAFTSREIUFUNGSGESELLSCHAFT

Skeptische Haltung: Mandanten würden ein echtes Jobsharing bei Partnern nicht goutieren, meint der Steuer- und Rechtschef von BDO Frank Biermann. Er spricht damit den meisten Kanzleimanagern aus der Seele – noch.

JUVE
MÄRZ/APRIL 2020

STEUERMARKT

KRISE? WELCHE KRISE?
Transaktionsspezialisten bleiben trotz Dealflaute gelassen

HOT SPOTS
Karriere in der Region.
Teil 2: Köln,
Bonn

IMPRESSUM

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion:

Dr. Aled Griffiths, Antje Neumann,
Jörn Poppelbaum (pop; V.i.S.d.P.)

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

Co-Leitung Catrin Behlau (cb),
Jörn Poppelbaum

Redaktion:

Verena Clemens (vcl), Esra Laubach (elb),
Daniel Lehmann (dal), Stephan Mittelhäuser
(stm)

Mitarbeit an dieser Ausgabe:

Sonja Behrens (smb), Michael Forst (mjf),
Christiane Schiffer (ChS)

Freie Autorin:

Anna Friedrich

CvD/Schlussredaktion:

Ulrike Sollbach (Leitung), Katja Gosse,
Sirkla Laass, Stefanie Riemann

**Koordination Kanzleiinformationen und
redaktionelle Datenerhebung:**

Stefanie Riemann

Datenpflege:

Claudia Voskuhl

Vermarktung und Verkauf:

Bert Alkema, Svea Klaßen, Ylva Wüstemann

Marketing und Veranstaltungen:

Alice Hamann (Leitung), Jens David, Marit Lucas,
Eva Wolff

Verwaltung und Buchhaltung:

Sandra Schmalz (Leitung), Irini Kamaraki,
Sardar Quraishi, Ekaterina Rud,
Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg

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

IT:

Marcus Willemsen

Vertrieb:

Jessica Lütkenhaus (Abonnements)

Wissensmanagement: Ulrike Sollbach

JUVE Steuermarkt
2. Jahrgang, erscheint monatlich 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:

redaktion@juve.de
(redaktionelle Anfragen)
vertrieb@juve.de
(Abonnements und Heftbestellungen)
anzeigen@juve.de
(Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 5.600

Litho- und Druckservice:

D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung,
elektronische Verarbeitung und Über-
setzung, die nicht ausdrücklich vom Urheber-
rechtsgesetz 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!