



# DIGITALER HÄNDEDRUCK



**Corona hat den Arbeitsalltag in Steuersozietäten verändert. Das wirkt sich auch auf das Recruiting und Onboarding neuer Mitarbeiter aus. Vieles lässt sich digital lösen. Doch Kaffeepausen via Screenshare und virtuelle Yoga-Sessions sollen aus Sicht der Personalverantwortlichen die Ausnahme bleiben.**

VON ANNIKA JANßEN

**H**ändeschütteln, Small Talk, ein tiefer Blick in die Augen – der persönliche Kontakt beim Vorstellungsgespräch gilt für Arbeitgeber und Jobkandidaten als unerlässlich, um einen ersten Eindruck voneinander zu gewinnen. Und um richtig im neuen Job ankommen zu können, sind Kaffeepausen mit Kollegen in der Einarbeitungsphase ebenso wichtig wie das Kennenlernen der firmeneigenen Systeme und Abläufe.

In Zeiten von Corona ist an Begegnungen mit nahezu unbekannten Personen ohne Maske und Mindestabstand allerdings kaum zu denken. An einen kräftigen Händedruck schon gar nicht. Und so waren Steuerberatungsgesellschaften in den vergangenen Monaten gezwungen, neben ihrem regulären Arbeitsalltag auch ihre Recruiting- und Onboarding-Strategien umzustellen. Vieles lief monatelang nahezu ausschließlich digital: Veranstaltungen für Jobinteressenten und Neueinsteiger, Erstge-

spräche mit Bewerbern, die Einarbeitung und Ausbildung von Mitarbeitern. Ernst & Young (EY) zum Beispiel schickte neuen Mitarbeitern kurzerhand Willkommenspakete nach Hause. Hauptbestandteil: die technische Ausstattung fürs Homeoffice.

### Schockstarre im Lockdown

Mittlerweile begegnen Kollegen sich wieder häufiger persönlich, auch Vorstellungsgespräche können zum Teil wieder live und in Farbe stattfinden. Aber je länger die Corona-Krise andauert, desto deutlicher zeigt sich: Viele Gesellschaften werden digitale Lösungen auch langfristig in ihre Recruiting- und Onboarding-Strategien einbinden – vor allem, um Zeit und Reisekosten zu sparen und Mitarbeitern weiterhin flexibles Arbeiten im Homeoffice zu ermöglichen. Der persönliche Kontakt mit Kollegen und das soziale Miteinander im Büro sind im Recruiting- und Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter aber letztlich nicht ersetzbar.

Ralf Conrad war gerade eingearbeitet, da kam mit Corona schon die erste gro-

ße Herausforderung auf ihn zu. Anfang Januar hatte er seine Stelle als Leiter des HR Recruiting & Personalmarketing bei WTS Deutschland angetreten. Mitte März kam der Lockdown. „Da waren wir anfangs erst einmal allesamt in Schockstarre“, erinnert er sich. Zwar sei der Umstieg aufs Homeoffice dank bereits vorhandener IT-Ausstattung reibungslos vonstatten gegangen. Offene Fragen und eine allgemeine Verunsicherung habe es anfangs trotzdem gegeben. Das Management reagierte mit umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen, nahm Videos und Podcasts auf, um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten und bot zudem Coachings an, um in der Krise auch Unterstützung auf mentaler Ebene zu leisten.

Auch laufende Bewerbungs- und Einstellungsprozesse musste die Beratungsgesellschaft umkrempeln. Das heißt vor allem: digitalisieren. Grundsätzlich geht einem persönlichen Vorstellungsgespräch mit aussichtsreichen Kandidaten immer ein Telefonat voraus. „In den vergangenen Monaten haben wir aber viele Zweitgespräche, bei denen auch Fachvorgesetzte



**Krisen-Kraftakt:** Sonja Conrads und Ralf Conrad haben Recruiting, Onboarding und Ausbildungsformate bei WTS in rasantem Tempo digitalisiert.

FOTO: EVA KUBIŃSKA



FOTO: FLORIAN GERLACH

**Krisen-Konjunktur:** Flick Gocke Schaumburg hat in den vergangenen Monaten sogar mehr Personal eingestellt als im Vorjahreszeitraum, berichtet Partner Jörg Schauf.

dabei waren, per Videosoftware geführt“, sagt Conrad. Nicht nur, weil Treffen mit Jobkandidaten zeitweise verboten waren, sondern auch aus Sicherheitsgründen: „Eine längere Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln wollten wir Bewerbern nicht zumuten.“ Die Gespräche seien den Umständen entsprechend gut verlaufen, erzählt der Personaler.

Mittlerweile finden Vorstellungsgespräche bei WTS wieder persönlich statt – mit viel Abstand und ohne Händedruck zur Begrüßung, aber immerhin im nicht-virtuellen Raum. Conrad ist froh darüber. Denn: „Natürlich fällt der Eindruck vom Bewerber umfassender aus, wenn man ihm persönlich gegenüber sitzt, ihn begrüßt und vor dem Gespräch noch etwas Smalltalk stattfindet.“

Das anschließende Onboarding der neu eingestellten Mitarbeiter stellte WTS allerdings ebenso vor neue Aufgaben. Am ersten Arbeitstag kamen die neuen Kollegen zwar ins Büro, um Hard- und Software fürs Homeoffice in Empfang zu nehmen. „Die Einarbeitung fand dann aber weitestgehend remote statt“, sagt Sonja Conrads, Leiterin der Personalentwicklung bei WTS. Neben Videokonferenzen mit Teams und Vorgesetzten

mussten sich die neuen WTS-Mitarbeiter vieles über E-Learning erschließen – Fachspezifisches ebenso wie allgemeine Informationen zur Arbeitszeiterfassung oder Reisekostenabrechnung. Die rasche Umstellung auf digitale Lösungen sei für sie und ihre Kollegen, aber auch für Führungskräfte durchaus eine Herausforderung gewesen, sagt Conrads, die auch das hauseigene Weiterbildungsangebot WTS Academy leitet: „Wir haben innerhalb kürzester Zeit unsere Qualifizierungsan-

**DER EINDRUCK  
VOM BEWERBER  
IST UMFASSEN-  
DER, WENN  
MAN IHM GEGEN-  
ÜBERSITZT.**

gebote und Schulungen ins Netz verlagert. Ein Kraftakt.“

Insgesamt hat WTS sich mit Stellenausschreibungen und Neueinstellungen in den vergangenen Monaten zurückgehalten. Zu Beginn des Lockdowns wurden auch Eintrittstermine neuer Mitarbeiter nach hinten verlegt. „Wir wollten betriebsbedingte Kündigungen in der Probezeit unbedingt vermeiden. Das hat sich als die richtige Strategie erwiesen“, erklärt Recruiting-Leiter Conrad. Die Sozietät will auch weiterhin mit viel Augenmaß einstellen, solange die weitere wirtschaftliche Entwicklung nicht absehbar ist.

### Personalaufbau auf Sparflamme?

Flick Gocke Schaumburg (FGS) dagegen hat in den zurückliegenden, von Corona geprägten Monaten sogar mehr Personal hinzugewonnen als im Vorjahr. Im Jahr 2019 hatte die steuerfokussierte Großkanzlei bis zum 1. August 128 neue Mitarbeiter eingestellt, einschließlich wissenschaftlicher Mitarbeiter, Referendare, Praktikanten sowie Admin-Kräfte und Assistentinnen. In diesem Jahr waren es zum gleichen Zeitpunkt 157. „Davon waren im Vorjahr 50 und in diesem Jahr 56 Fachmitarbeiter über alle Berufsgruppen hinweg“, sagt Dr. Jörg Schauf, Partner bei FGS in Bonn. Die Krise habe den Beratungsbedarf von Mandanten zum Teil noch erhöht.

Wenngleich alle FGS-Büros geöffnet blieben, war es den Mitarbeitern freigestellt, insbesondere während des Lockdowns im Homeoffice zu arbeiten. „Wir haben fast ausschließlich Einzelbüros, sodass die Arbeit vor Ort unter Einhaltung der Corona-Schutzvorschriften problemlos möglich war“, sagt Schauf. Auf persönliche Vorstellungsgespräche habe man trotzdem zeitweise verzichtet und sie per Videokonferenz durchgeführt.

Zudem habe erstmals im Rahmen eines Recruiting-Events eine virtuelle Büroführung stattgefunden: „Da ist eine Mitarbeiterin mit dem Smartphone durchs Gebäude gegangen, hat gefilmt

und den zugeschalteten Studenten die Räumlichkeiten gezeigt“, erklärt Schauf.

Auch das Onboarding neuer Mitarbeiter konnte virtuell stattfinden. Digitale Schulungen und Meetings sollen auch während der Sommer-Internships stattfinden, die im August gestartet sind. Diese Praktika laufen indes nicht ausschließlich digital, sagt Schauf: „Das hätte ja nur einen sehr begrenzten Mehrwert für die Praktikanten, insbesondere dort, wo über die fachliche Einbindung und Schulung hinaus etwa Workshops zur Auftrittskompetenz angeboten werden. Wir setzen auf eine Mischung aus klassischem Training on the Job und Digitallösungen.“

### Vernetzen im Netz

Auch BDO hat in den zurückliegenden Monaten ganz neue virtuelle Welten erschlossen. Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft betreibt eine eigene Aus- und Weiterbildungsakademie im schleswig-holsteinischen Ostseeort Scharbeutz. Die Akademie ist seit März geschlossen. „Während des Lockdowns gab es keine andere Option, und auch jetzt sind Präsenzveranstaltungen mit teilweise mehr als 80 Teilnehmern schlichtweg nicht umsetzbar“, erklärt Frank Biermann, der für den Unternehmensbereich Steuern verantwortliche Partner bei BDO und als Dozent regelmäßig selbst in Scharbeutz. Zumal in der Regel viele Teilnehmer mit öffentlichen Verkehrsmitteln zum Ort des Geschehens reisten und in der Akademie übernachteten.

Und so hat BDO die meisten Veranstaltungsformate umgestellt: Weiterbildungen, Workshops und Grundlagen-seminare für Berufseinsteiger finden nun digital statt. Allein für jüngere Mitarbeiter im Steuerbereich gibt es im Jahresverlauf insgesamt fünf Steuerkurse, der erste hat bereits im neuen Format stattgefunden. „Wir vermitteln die Inhalte scheinbarweise, mit maximal 45-minütigen Videos oder Videokonferenzen“, sagt Biermann. Ergänzend finden virtu-

elle Fragerunden mit Dozenten per Skype statt. Das Fachliche, sagt Biermann, lasse sich digital sehr gut vermitteln. Ansonsten sei es bei virtuellen Seminargeboten genauso wie bei Vorstellungsgesprächen per Video und Onboarding im Homeoffice: „Der inoffizielle Austausch fehlt, Netzwerken ist online deutlich schwieriger.“

Anke Führlein, Leiterin der Personalentwicklung bei Rödl & Partner, hat mittlerweile Routine im Organisieren virtueller Gespräche und Veranstaltungen. Zum einen fand das Onboarding neuer Mitarbeiter in den vergangenen Monaten fast komplett digital statt, wie in anderen Unternehmen auch. Zum anderen organisiert Rödl regelmäßig Schulungen sowohl für Mitarbeiter als auch Externe, die Themenbandbreite reicht von SAP-Besonderheiten bis zur Umsatzsteuer. „In den vergangenen Monaten hätten auch einige wichtige Netzwerkveranstaltungen für junge Talente stattgefunden. Die wollten wir nicht absagen und haben deshalb ein Konzept für rein digitale Events entwickelt“, sagt Führlein.

### AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL?

Personaler waren im März geteilter Meinung über die Corona-Auswirkungen auf ihr Recruiting.

Denken Sie, Corona verändert Ihren Recruiting-Prozess langfristig?

**Ja**, die Veränderungen werden langfristig Bestand haben: **44%**

**Nein**, die Veränderungen werden nur kurzfristig Bestand haben, danach wird alles so sein wie vorher: **28%**

Ich habe dazu (noch) keine Meinung: **22%**

Sonstiges: **6%**

Quelle: E-Fellows.net, Umfrage vom 26./27. März 2020

Die Lernkurve war steil: Im Mai fand eine Veranstaltung für Senior Associates statt – mit 200 Teilnehmern, allesamt vor den Bildschirmen. „Da sind wir, auch angesichts der Kürze der Zeit, recht pragmatisch vorgegangen und haben alles Notwendige auf digital umgestellt“, erzählt Führlein. Vorträge etwa hätten mit entsprechender Software und in kleinen Gruppen stattgefunden. Die für Netzwerkveranstaltungen so wichtige Kommunikation untereinander sei allerdings auf der Strecke geblieben. Bei der nächsten Veranstaltung, diesmal mit 120 Teilnehmern, besserten Führlein und ihre Kollegen deshalb nach: Es gab virtuelle Kaffeepausen, Q&A-Sessions, die Teilnehmer wurden festen Kleingruppen zugelost, mit denen sie – virtuell – den Tag verbrachten. „Das hat den Austausch untereinander deutlich gefördert.“

### Individuelle Ansprache

Kommunikation war in den vergangenen Monaten ohnehin das A und O. Bewerber und Jobkandidaten, die ihren Arbeitsvertrag frisch unterzeichnet hatten, wollten zu Beginn der Corona-Krise wissen, wie es für sie weitergeht. Oliver Simon, der das gesamte HR-Spektrum bei EY in der DACH-Region verantwortet, hat in dieser Zeit viel telefoniert. „Wir haben alle Bewerber, die bereits zu Vorstellungsgesprächen eingeladen waren, individuell kontaktiert und abgeklopft, über welche Kommunikationskanäle wir das Gespräch mit ihnen am besten führen können“, sagt Simon. Zum Teil konferierten Simon und seine Kollegen dann per Skype mit den Jobkandidaten, zum Teil über Microsoft Teams. „Inhaltlich waren die Gespräche ansonsten wie immer – wobei Corona natürlich den Aufwärm-Smalltalk dominiert hat“, erinnert sich Simon. Die individuelle Ansprache sei gut angekommen: „Das fanden viele besser als eine Allgemein-Info auf der Homepage, dass jetzt alle Gespräche über Zoom oder Teams stattfinden.“

Simon kontaktierte auch alle frisch eingestellten Mitarbeiter, die während des Lockdowns einsteigen sollten. Sofern sie ihm nicht zuvorkamen. „Natürlich wollten viele schnellstmöglich wissen, ob es für sie pünktlich losgeht. Verschobene Einstellungstermine waren ja in den vergangenen Monaten nichts Ungewöhnliches“, sagt der Personaler. Auch für die Neueinsteiger sei die individuelle Ansprache sehr wichtig gewesen.

EY konnte nach eigenen Angaben sämtliche vereinbarten Starttermine halten. Die Gesellschaft versorgte neue Mitarbeiter vor ihrem ersten Arbeitstag per Post mit Laptop, Headset und weiteren Utensilien für den reibungslosen Start im Homeoffice. Eine zweitägige Veranstaltung für neue Mitarbeiter, die EY regelmäßig durchführt, fand digital statt – ebenso wie das Onboarding. Zur Einarbeitung neuer Kollegen über virtuelle Kanäle hatten auch Führungskräfte Fragen. Ebenso die sogenannten Buddies, also erfahrene Mitarbeiter, die Neulingen in der ersten Zeit mit Rat und Tat zur Seite stehen. „Sie alle haben wir mit Leitfäden ausführlich darüber informiert, wie das weitgehend virtuelle Onboarding bei uns abläuft, sowohl technisch als auch organisatorisch“, erklärt Simon.

### Die Krise als Chance begreifen

Am Anfang sei aufgrund der Geschwindigkeit, mit der Corona Deutschland erreichte, nicht alles glatt gelaufen – schon allein, weil die Technik hier und da streikte. „Aber wir haben von Monat zu Monat dazugelernt.“ Insgesamt hätten sich alle Mitarbeiter erstaunlich schnell an die neue Arbeitssituation gewöhnt. Und die grundsätzliche Akzeptanz für virtuelle Formate sei deutlich gestiegen. Simon ist sich sicher: Digitale Formate und mobiles Arbeiten werden bei EY auch nach Corona eine noch größere Rolle spielen als zuvor.

Bei PricewaterhouseCoopers hat man sich ebenfalls entschlossen, das Beste aus der Krise zu machen. „Wir haben eine



FOTO: EY

**Direkte Ansprache:** EY-Personaler Oliver Simon informierte Jobkandidaten ebenso wie Mitarbeiter individuell über die Krisenstrategie.

Reihe virtueller Formate ins Leben gerufen, um weiterhin spannende Talente kennenlernen zu können“, sagt Marius Möller, COO von PwC Deutschland. Dazu gehören etwa eine Webinar-Reihe und ein Podcast, der sich an potenzielle Bewerber richtet. Auch neue Mitarbeiter nimmt PwC derzeit digital an Bord, virtuelle Onboarding-Woche und Trainings für die fachliche Einarbeitung inklusive. Nach wie vor arbeitet die Belegschaft überwiegend von Zuhause aus. „Wichtig ist uns dabei, den Kontakt untereinander auch auf virtuelle Art und Weise zu stärken – sei es durch eine digitale gemeinsame Mittagspause oder virtuelle Yoga-Sessions“, sagt Möller. Er meint: „Dies ist eine Zeit der Unsicherheit, aber man sollte diese Situation auch als Chance begreifen, um kreative Lösungen zu entwickeln.“

Mit dieser Einschätzung ist Möller nicht allein. Auch andere Beratungsgesellschaften wollen aus dem Krisenmodus der vergangenen Monate etwas für die Zukunft mitnehmen. Bei Deloitte in München gab es schon vor Corona nur noch wenige feste Arbeitsplätze, Mitarbeiter buchten ihre Schreibtische über

eine App. Auch an anderen Standorten war und ist es üblich, remote zu arbeiten. Elisabeth Denison, Chief People Officer bei Deloitte, sieht die Krise deshalb als Katalysator für einen Prozess, der ohnehin schon begonnen hatte: „Der Lockdown und die darauffolgenden Monate haben die Digitalisierung der Arbeit bei uns nicht erzwungen, sondern beschleunigt.“

Im Recruiting setzte Deloitte in den vergangenen Monaten auf soziale Medien wie Instagram. Vorstellungsgespräche fanden per Video statt. Wer während des Lockdowns neu anfangt, holte sich seinen Laptop in einem vorgegebenen Zeitslot ab und machte dann im Homeoffice weiter. Insgesamt sei die Resonanz gut gewesen, sagt Denison. „Aber natürlich macht es für Neueinsteiger einen Unterschied, ob sie im Büro anfangen, umgeben von ihren neuen Kollegen, oder alleine Zuhause. Dort tut man sich deutlich schwerer, für kleine Verständnisfragen extra anzurufen oder eine E-Mail zu schreiben.“

### Digital ist nicht besser, aber sicherer

Der persönliche Kontakt mit Kollegen und Führungskräften sei gerade am Anfang essenziell, auch, um ein Gefühl für die Unternehmenskultur zu bekommen. Dennoch ist Denison überzeugt, dass die Digitalisierung gekommen ist, um zu bleiben – auch im Recruiting und Onboarding. „Die Mischung macht’s“, lautet ihre Devise: Nach Corona will Deloitte die digitale und die virtuelle Arbeitswelt weiterhin bestmöglich vereinen. Oder Bewerber und Mitarbeiter einfach selbst entscheiden lassen, was für sie sinnvoll ist. Vorstellungsgespräche zum Beispiel sind inzwischen wieder persönlich möglich. Bewerber haben allerdings die Wahl, ob sie zum Termin tatsächlich anreisen oder lieber per Video sprechen möchten.

Die meisten entscheiden sich aus Sicherheitsgründen nach wie vor für die virtuelle Variante. Ohne Small Talk und den tiefen Blick in die Augen. ●

**JUVE**

SEPTEMBER/OKTOBER 2020

# STEUERMARKT



# MARKT ÜCKE



Angst vorm Absturz:  
Mittelgroße Prüfungs- und  
Beratungshäuser auf der Suche  
nach festem Grund

## *Branche*

Wie Ernst & Young-Steuerpartner  
Michael Kunz zu Mister Private  
Equity wurde

## *Forum*

Müssen Prüfung und Beratung  
vollständig getrennt werden?  
Drei Experten nehmen Stellung

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

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:**

Christine Albert (CA), Johanna Heidrich (hei),  
Konstanze Richter (ric), Dr. Martin Ströder (mst)

**CvD/Schlussredaktion:**

Ulrike Sollbach (Leitung), Susanne Becker,  
Katja Gosse, Sirka Laass

**Koordination Kanzleiinformationen und  
redaktionelle Datenerhebung:**

Stefanie Riemann

**Datenpflege:**

Claudia Voskuhl

**Vermarktung und Verkauf:**

Bert Alkema, Friederike Nölke, Ylva Wüstemann

**Marketing und Veranstaltungen:**

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

**Layout:**

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

**IT:**

Marcus Willemsen

**Vertrieb:**

Jessica Lütkenhaus (Abonnements)

**Wissensmanagement:** Ulrike Sollbach

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:

[redaktion@juve.de](mailto:redaktion@juve.de)

(redaktionelle Anfragen)

[vertrieb@juve.de](mailto:vertrieb@juve.de)

(Abonnements und Heftbestellungen)

[anzeigen@juve.de](mailto:anzeigen@juve.de)

(Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 6.000

Litho- und Druckservice:

D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfälti-  
gung, 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!