ögswissen

DAS ÖGSW MAGAZIN FÜR STEUERBERATER:INNEN UND WIRTSCHAFTSPRÜFER:INNEN 4|2023

ÖGSW
IHR SERVICE-NETZWERK

WER TICKT WIE AM ARBEITSMARKT?

DIE ARBEITSWELT IM WANDEL

SPEZIALHEFT
GENERATIONEN
UND BERUFE

BRANDAKTUELL
Was es braucht, um künftig gute Leute zu kriegen

PERSONALITY
Der Personalberater Florens Eblinger und seine Tipps für die Zukunft

GENERATIONENGESPRÄCH
Eine Mutter und Ihre Tochter über den Generationenwechsel

ISSN 2078-3957

FINDEN SIE UNS AUCH AUF FACEBOOK

WIR VERBINDEN MENSCHEN UND WISSEN.

IHRE ÖGSW – IHR SERVICENETZWERK!

DIE ÖGSW MITGLIEDSCHAFT RECHNET SICH SEHR SCHNELL!

WIR SCHAUEN AUF SIE:

- mit qualitativ hochwertigen Fortbildungsveranstaltungen für Ihre Weiterbildung
- mit Arbeitsbehelfen für die tägliche Kanzleiarbeit
- mit praxisnahen Schulungen für Ihre Mitarbeiter:innen
- mit einem Netzwerk für Ihren fachlichen Austausch
- mit vielen Preisvorteilen bei unseren Angeboten
- mit einer starken Vertretung in der Kammer für Ihre Interessen.

Bitte unterstützen Sie unsere Arbeit mit Ihrem Mitgliedsbeitrag. Mit der Mitgliedschaft erhalten Sie Ermäßigungen bei fast all unseren Veranstaltungen, zusätzliche Serviceprodukte, Möglichkeiten für Kooperationen und weitere Serviceprodukte und Vorteile bei unseren Kooperatinspartner:innen. Alle Mitglieder der Kammer der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen können unserem Verein beitreten.

DER JAHRESBEITRAG MIT STAND 2023 BETRÄGT FÜR

- Wirtschaftsprüfer:innen, Steuerberater:innen EUR 100,–
- Berufsanwärter:innen EUR 0,– (für die ersten fünf Jahre nach KSW-Anmeldung als BA) oder EUR 50,–
- ruhende Befugnis EUR 50,–
- Gesellschaften EUR 400,– (wobei hier bis zu fünf Berufsangehörige die Vorteile der Mitgliedschaft in Anspruch nehmen können)

ÖGSW
IHR SERVICE-NETZWERK

ÖGSW ANMELDUNG

PER POST, E-MAIL ODER ÜBER DIE HOMEPAGE UNTER WWW.OEGSW.AT – RUBRIK MITGLIED

❑ **JA**, ich trete der Österreichischen Gesellschaft der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen bei und erhalte meine persönliche ÖGSW Servicecard.

❑ **JA**, ich erlaube der Österreichischen Gesellschaft der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen, meine persönlichen Daten (Vorname, Nachname, E-Mail-Adresse, Telefonnummer, Berufsbefugnis, Befugnisdatum, KSW-Nummer und Geburtsdatum) zur Versendung von Einladungen, Serviceprodukten und Glückwünschen elektronisch zu verarbeiten und zu speichern. Die Erlaubnis kann jederzeit per E-Mail an *sekretariat@oegsw.at* oder per Brief an ÖGSW, Tiefer Graben 9/1/11, 1010 Wien widerrufen werden.
Informationen zur DSGVO: **www.oegsw.at** unter Impressum.

Name _____

Mitgliedschaftsform: ❑ Wirtschaftsprüfer:in ❑ Steuerberater:in ❑ Berufsanwärter:in ❑ Gesellschaft

Kanzlei _____

Befugnis _____ Geburtsdatum _____

Adresse _____

Tel.-Nr. _____ E-Mail _____

Datum _____ Unterschrift _____

IBAN AT73 1100 0096 6312 9600 | BIC BKAUATWWXXX | ZVR Nr. 725431262

Die Mitgliedschaft kann schriftlich jederzeit gekündigt werden.

Die Personalfrage ist auch in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung zum zentralen Problemthema geworden. Deswegen schenkt Ihnen die ÖGSW dieses Spezial-Heft zum Thema „Generationenfragen in Unternehmen“. Viel Freude beim Lesen!

Inhalt

5 **BRANDAKTUELL** Was braucht es, um künftig gute Leute zu kriegen? ÖGSW Präsidentin Sabine Kosterski über neue Skills und Tugenden.

6 **PERSONALITY** Karin Pollack über den Personalberater Florens Eblinger und seine Tipps für die Zukunft.

8 **SCHWERPUNKT** Wer tickt wie am Arbeitsmarkt? Monika Herzog über Babyboomer bis Generation Z und deren höchst unterschiedliche Bedürfnisse.

12 **INTERVIEW** Wie gelingt der Generationenwechsel in einer Kanzlei? Ein Generationengespräch von Mutter und Tochter. Von Karin Pollack

© ANDREY DANILOVICH/ISTOCK

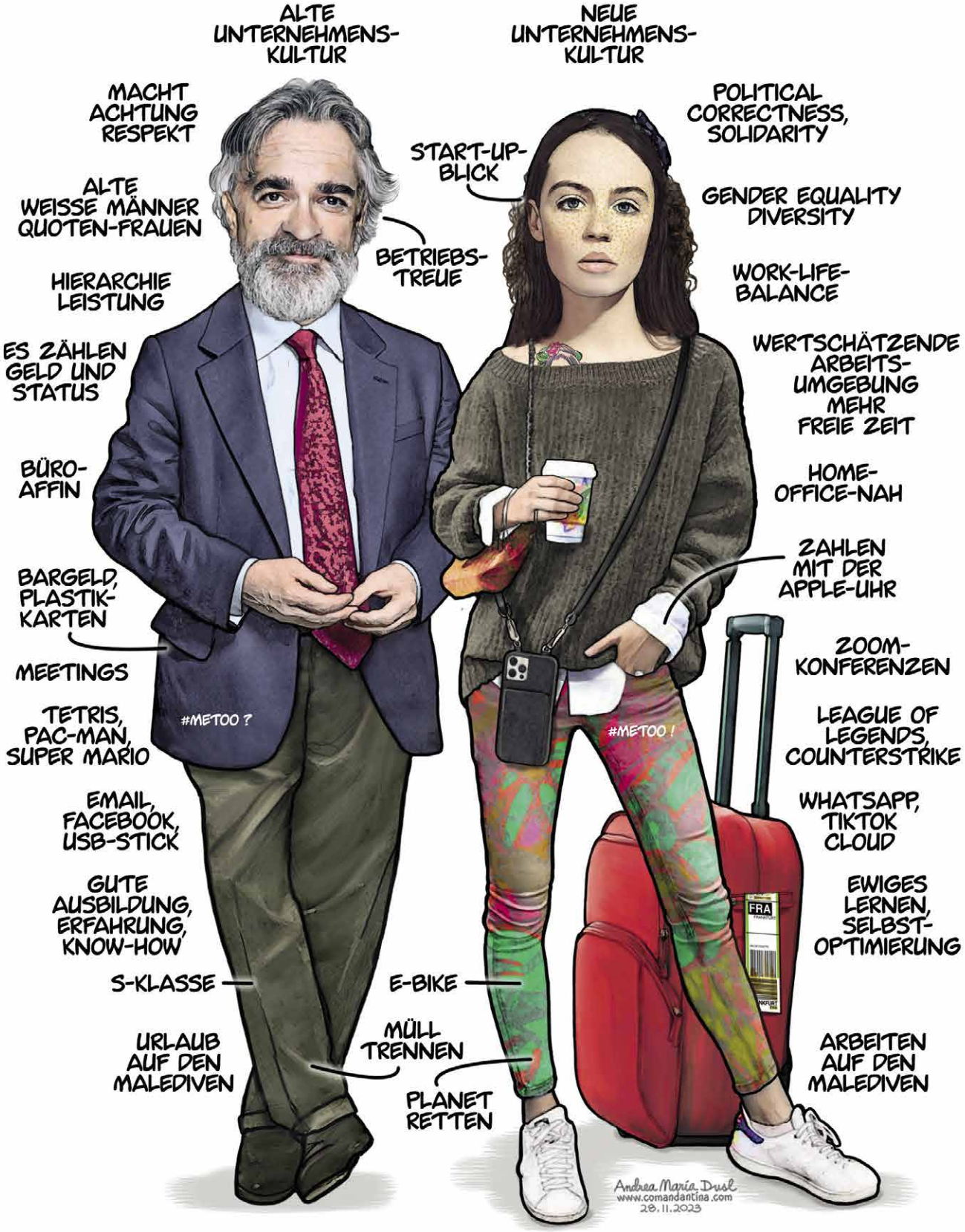
IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: Österreichische Gesellschaft der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen **Für den Inhalt verantwortlich:** Mag. Klaus Hübner **Chefredaktion:** Mag. Mia Eidlhuber **Art Direction:** Lüdtke Grafik, E-Mail: b.luedtke@luedtke.cc **Layout:** Mag. (FH) Marion Dorner **Anzeigen:** Stefan Dallinger, Tel. 01/531 61-114, Fax 01/531 61-596, E-Mail: stefan.dallinger@manz.at **Autor:innen dieser Ausgabe:** Mag. Andrea Dusl, Monika Herzog, Mag. Sabine Kosterski, Mag. Karin Pollack **Druck:** Berger Druck, Horn **ÖGSWissen** erscheint viermal pro Jahr. **Auflage:** 10.500 **Verlagsanschrift:** MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Johannesgasse 23, 1010 Wien; Tel. 01/531 61-0, Fax 01/531 61-181 **Anschrift Medieninhaber und Herausgeber:** Tiefer Graben 9/1/11, 1010 Wien, Tel. 01/315 45 45 **Homepage:** www.oegsw.at **E-Mail:** oegswissen@oegsw.at.

Alle Rechte vorbehalten.

COVERBILD © JACOB LUND/ISTOCK

SCHAUBILD GENERATIONEN



Weiter in Richtung wertschätzende Zukunft

Wir müssen uns den Herausforderungen eines komplett veränderten Arbeitmarktes stellen – und zwar jetzt. Von Sabine Kosterski

ZUR AUTORIN
Mag. Sabine Kosterski ist Steuerberaterin und Präsidentin der ÖGSW
sabine@kosterski.at

Hand aufs Herz – und eingangs gleich eine Frage: Wie reagieren wir, wenn sich eine junge Frau mit Kopftuch in der Kanzlei vorstellt? Irritiert oder zumindest ein bisschen verunsichert? Vielleicht schon. Warum ich mit einem solchen Beispiel beginne? Der Arbeitsmarkt wird sich stark verändern. Oder noch richtiger, er tut es schon, und nicht nur durch den demographischen Wandel, der sich gerade vollzieht.

Kein Zweifel, der Fachkräftemangel und die immens schwierig gewordene Personalsuche sind zur zentralen Herausforderung unserer Branche geworden, ein Thema, mit dem wir uns weiter intensiv beschäftigen müssen. Auch deshalb haben wir dieses ÖGSWissen Spezial dem wichtigen Thema „Generationenfragen in Unternehmen" gewidmet und in dieser Ausgabe vorrangig Stimmen von externen Expert:innen eingesammelt, die uns einen Überblick über die augenblickliche Lage verschaffen, damit wir alle zu guten Lösungen kommen können.

Wie tickt die neue Generation?

Die zentrale Fragestellung lautet auch für unsere Branche: Wie tickt die neue Generation? Und wie reagieren wir als Arbeitgeber:innen auf diese neuen Bedürfnisse? Der Erfolg unserer Kanzleien im Steuerberater:innen- und Wirtschaftsprüfer:innen bereich wird wesentlich davon abhängen, wie gut und flexibel wir als Führungskräfte auf diese neuen Umstände und Gegebenheiten reagieren. In Zukunft werden (noch viel mehr) unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Wertesystemen und Horizonten zusammenkommen und zusammenarbeiten. Wir sind aufgerufen, diese neue Vielfalt an Talenten zu finden und zu fördern. Wir sollten oder müssen ihnen und damit auch uns neue Perspektiven schaffen. Dazu braucht es jede Menge Flexibilität, das wird auch von vielen Personalberater:innen bestätigt. Und zwar Flexibilität in jeder Hinsicht. Um bei meinem Eingangsbeispiel zu bleiben: Wir werden lernen (müssen), dass Vorurteile uns möglicherweise hindern werden, gute Leute und Fachkräfte einzustellen.

Es wird jede Menge konkreter Maßnahmen brauchen, wie etwa Mentoring-Programme, nicht nur für Mitarbeiter:innen, sondern auch für Führungskräfte. Über uns alle sind bereits einige Wellen an Veränderungen gerollt, die unsere gegenwärtige Arbeitswelt stark und auch nachhaltig geprägt haben. Es braucht deswegen noch flexiblere Arbeitszeiten, sinnvolle Homeofficeregelungen, kreative Pensionierungspläne, zeitgemäße Ruhezeiten und vieles mehr. Unser Kanzleierfolg wird in Zukunft noch viel mehr mit Themen wie Change- und Diversitätsmanagement, gendergerechte Sprache, Familientauglichkeit und einer grundlegend wertschätzenden Kanzleikultur verbunden sein.

Es wird jede Menge konkreter Maßnahmen brauchen, wie etwa Mentoring-Programme, nicht nur für Mitarbeiter:innen, sondern auch für Führungskräfte.

Der Steuerberater:innen und Wirtschaftsprüfer:innen beruf soll, und ich möchte schon fast sagen wieder, ein lebenswerter Beruf mit weiterhin hohem Qualitätsanspruch sein, wo genügend freie Zeit, sprich Qualitytime für Familie und eine gute Work-Life-Balance, neben einem guten Einkommen seinen Platz findet. Diese simple Message müssen wir jungen Menschen vermitteln, die Interesse für unsere Branche haben.

Nachhaltige Veränderungen

Wie heißt es so schön: Es gehört oft mehr Mut dazu, seine Meinung zu ändern, als ihr treu zu bleiben. In diesem Sinn: All diese Herausforderungen erfordern viel Offenheit und Flexibilität von uns. Sie werden uns aber nachhaltig verändern und jede Menge neuer Chancen mit sich bringen. Davon bin ich überzeugt. Zuvorderst auch die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln und an den Herausforderungen weiter zu wachsen. Bitte nutzen wir sie.

Nach der Zeit der Pandemie, der Inflation, des Energiekostenzuschusses haben wir uns eine kleine Ruhepause redlich verdient.

Ich und die ÖGSW wünschen Ihnen frohe und geruhsame Weihnachten und ein unglaublich gutes Neues Jahr 2024. Wir freuen uns auf die Zukunft.

Herzlichst, Ihre Sabine Kosterski

© RAFFAY ZSOFIA

Berater in Zeiten der Flexibilität

PORTRÄT. Seit über 30 Jahren berät Florens Eblinger mit Eblinger & Partner Unternehmen in Personalangelegenheiten. Seine Überzeugung: Wer gute Leute finden will, sollte heutzutage flexibel sein, so wie der Arbeitsmarkt selbst. Von Karin Pollack

Florens Eblinger muss lachen, wenn er an das Jahr 1991 denkt. Es startete damals in der Personalberatung. Vieles lief bei der Personalsuche damals „postalisch". Man kann sich das kaum mehr vorstellen, „Bewerbungen kamen handschriftlich und wurden mit einem Stempel als Eingang registriert", erinnert er sich. Später kamen E-Mails, „anfangs eine Rarität, das Internet wurde in der Früh per Modem kurz aufgedreht und wenige Mails landeten als Ausdrucke am Schreibtisch". Wehmütig macht das den 1973 geborenen Wiener aber nicht. „Flexibilität ist so etwas wie die Grundvoraussetzung am Arbeitsmarkt, und wer gute Leute will, muss sich an die Anforderungen der Zeit anpassen", ist er überzeugt. Das gilt auch für sein eigenes Unternehmen. An einem kühlen Montagmorgen im November ist das Büro von Eblinger & Partner in der Wiener Weihburggasse eher leer. „Nach der Corona-Pandemie hat sich etabliert, dass ein gewisser Prozentsatz im Home-Office arbeitet, das funktioniert gut", sagt er. Wenn die Welt sich wandelt, sei es die Kunst, sich in neuen Umständen zu behaupten.

„Aufgrund des rasanten Wandels in der Arbeitswelt und der Marktunsicherheit wissen viele Unternehmen nicht genau, welche Qualifikationen sie brauchen", berichtet er aus der Praxis: „Am Beginn jeder seriösen Personalsuche steht die Sondierung dessen, welche Qualifikationen tatsächlich für eine Position gesucht werden." Das heißt: Jene Kunden, für die Eblinger aktiv wird, nehmen ihre Human-Ressources-Agenden ernst. Das alte Prinzip „Du brauchst jemanden, ich habe da jemand", auch das gehöre der Vergangenheit an.

ZUR PERSON Florens Eblinger ist seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der Eblinger & Partner Personalberatung in Wien

Solide Erfahrungswerte

Doch es gibt ein paar Grundpfeiler, die sich in Eblingers Arbeitswelt nicht verändert haben. Wer ihn engagiert, kann sich auf ein breites Netzwerk an Kontakten in unterschiedlichen Branchen, seine Diskretion und seine soliden Erfahrungswerte verlassen. Er hilft, wichtige Führungs-Schlüsselkräfte zu besetzen, doch unterstützt auch dort, wo Positionen in Unternehmen über lange Zeit nicht besetzt werden konnten. Im Klartext also dann, wenn die Suche über Internet-Jobbörsen erfolglos geblieben ist.

Denn erfahrungsgemäß, verrät Eblinger, suchen Unternehmen im 21. Jahrhundert erst einmal online. Er kennt das digitale Jobsuche-Geschäft, hat er doch von 1998 bis 2006 zuerst Jobfinder Austria und von 2006 bis 2009 Stepstone Österreich geleitet. Wer also dort nicht fündig wird, wendet sich an die Personalberater. „Wir haben andere Zugänge", sagt er, de facto ist Headhunting, also das gezielte Ansprechen von Personen, immer noch ein probates Mittel der Wahl.

Kompromisse und Glücksgriffe

Darin kennt Eblinger sich aus. Gerade in den vergangenen Jahren müssten Unternehmen mit einer zu genauen Vorstellung, was ein bestimmtes Anforderungsprofil betrifft, Kompromisse eingehen. „In der Praxis stellen sich solche Abstriche dann aber sehr oft als Glücksgriffe heraus", kann er berichten. Und: auch im digitalen 21. Jahrhundert spielen menschliche Komponenten für Führungspositionen nach wie vor eine wichtige Rolle. Und noch etwas: „So banal es klingen mag, die Chemie in einem Team muss eben passen", weiß der Personalberater aus Erfahrung.

Ganz eindeutig gibt es Branchen mit chronischem Personalmangel. Das seien IT-Fachkräfte und Software-Ingenieure, die so gut wie überall dringend gesucht werden. Aber auch Positionen in der Steuerberatung bzw. bei Wirtschaftstreuhändern seien personaltechnisch herausfordernd. Warum? Weil das Anforderungsprofil in jedem Unternehmen sehr ähnlich ist. „Wer zufrieden ist, hat in diesem Bereich selten den Wunsch, sich zu verändern", so der Befund aus seiner Headhunter-Praxis. Auch nicht für einen höheren Monatslohn? Die Höhe des Gehalts wäre früher einmal, so Eblinger, ein wichtiges, ja wenn nicht sogar ausschlaggebendes Kriterium für die Bereitschaft zum Jobwechsel gewesen. Aber auch das habe seine Überzeugungskraft verloren, auch deshalb, „weil die Leute sich

© LINA FESSLER

Nach der Corona-Pandemie ist Lebensqualität zum entscheidenen Faktor geworden, sich für oder gegen einen Job zu entscheiden.

ausrechnen, was ihnen nach Abzug der Lohn-Nebenkosten netto de facto übrigbleibt, die Gehaltssprünge müssten dann schon sehr groß sein“. Und wie attraktiv sind Dinge wie etwa mehr Verantwortung? Das sei in großen Konzernen ein Thema, aber für kleinere Unternehmen mit flachen Hierarchien nur begrenzt eine Option.

Lebensqualität ist entscheidend

Besonders in der jüngeren Generation zählen andere Dinge, kann er berichten. Für Menschen zwischen 20 und 40 Jahren sind flexible Arbeitszeiten, eine wertschätzende Unternehmenskultur und die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, ausschlaggebend. „Nach der Corona-Pandemie ist Lebensqualität entscheidend“, sagt Eblinger. Zeit für die Familie, Zeit für Hobbys oder ein verlängertes Wochenende seien wichtiger, als sich 60 Wochenstunden für ein Unternehmen zu opfern. „Work-Life-Balance ist keine leere Phrase“, kann er bestätigen. Das verschafft Unternehmen allerdings auch neuen Spielraum. „Statt Vollzeitarbeitsplätze auszuschreiben, ist es manchmal eine gute Strategie, auf Teilzeitarbeitsmöglichkeiten zu setzen“, so der Personal-Profi, auch wenn dabei interne Prozesse und Arbeitsabläufe unter Umständen anders aufgesetzt werden müssten. „Hier bringt interne Flexibilität tatsächlich Benefit.“

Apropos: Die Personalsuche sei zwar nach wie vor wichtig, doch viele Arbeitssuchende oder Veränderungswillige recherchieren erst einmal selbständig im Internet nach für sie interessanten potenziellen neuen Arbeitgebern. Insofern ist der Internet-Auftritt eines Unternehmens tatsächlich ein wichtiges Aushängeschild, gerade für Human Ressources, weil dort auch der allgemeine Spirit und die Werte eines Unternehmens präsentiert werden können. Auch in Fragen der Gendergerechtigkeit. „Das ist vielen jungen Leuten heute wichtig, deshalb sprechen sie es bei einem Bewerbungsgespräch auch meist direkt an“, ist Eblinger überzeugt. Gut, wenn Unternehmen dann Antworten parat haben. Ähnliches gilt für Nachhaltigkeit und Diversität, also die kulturelle Vielfalt in Unternehmen, zu der auch die Inklusion von Menschen mit Einschränkungen gehören kann.

„Statt strikt Vollzeitarbeitsplätze auszuschreiben, ist es manchmal eine gute Strategie, auf Teilzeitarbeitsmöglichkeiten zu setzen.“

Allerdings zieht Florens Eblinger in Personalfragen auch eine geografische Grenze. „Der Arbeitsmarkt funktioniert im Westen und im Osten des Landes unterschiedlich“, weiß er. Der Westen sei viel traditioneller, die Menschen arbeiten oft ein gesamtes Leben in ein und derselben Firma, das sei im Osten anders. Es gebe Branchen, wo die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von vornherein planen, nur ein paar Jahre in einem Unternehmen zu bleiben. Sie wollen dort alles kennenlernen, bringen sich auch ambitioniert ein, doch dann ziehen sie weiter. Das sei ein moderner Lifestyle, in dem Loyalität zum Arbeitgeber kaum eine Rolle spielt. Auch das Angebot von Aus- und Weiterbildung im Unternehmen ändert wenig daran.

Und wie sieht er die Zukunft? „Die KI wird vieles verändern“, sagt er. Anwendungen wie ChatGPT können jetzt schon enorm nützlich sein. Das könne jeder selbst ausprobieren. ChatGPT kann jetzt große Themen einfangen, ein Werkzeug, um Inhalte zu sondieren: „Es wird immer besser und mächtiger werden.“ Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten.

Viele Jobs, schätzt Eblinger, werden in den nächsten Jahren verschwinden, weil die KI sie besser und schneller erledigen wird. Das Tempo der Innovationen wird hoch bleiben und deshalb rät er Unternehmen, sich zu wappnen, das sei ein anderes Wort für Flexibilität. Die Arbeitswelt wird für seine Kinder sicherlich eine vollkommen andere sein, in vielerlei Hinsicht ist sie das jetzt schon, sagt er, denn was der Eingangsstempel für einen Brief war, könne selbst er ihnen kaum mehr erklären. ■

© JACOB LUND/ISTOCK

Wer tickt wie am Arbeitsmarkt?

GENERATIONENFRAGEN. Von den Babyboomern bis zur Generation Z, die Arbeitswelt hat sich gewandelt und junge Arbeitnehmer:innen haben heute ganze andere Bedürfnisse als die Generationen davor. Die Personalsuche ist zur Mammutaufgabe mutiert. Von Monika Herzog

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig. Wie können Unternehmen für neue Mitarbeitende attraktiv werden? Neue Arbeitsmodelle einzuführen, ist da ein Trick, um sich von anderen Bewerbern abzuheben. Aber nicht nur für das Employer Branding sind die Einführung und die Umsetzung von sogenannten New-Work-Maßnahmen (Homeoffice, Viertagewoche, flache Hierarchien, Diversität und vieles mehr) hilfreich, sondern sie sind auch betriebsintern ein Gewinn. Denn selten haben so viele unterschiedliche Menschen mit so diversen Bedürfnissen in einem Unternehmen gearbeitet: Verschiedene Altersklassen erwarten sich unterschiedliche Leistungen von ihren Arbeitgebern und die Zusammenarbeit sowie die Kommunikation müssen aufgrund von Herkunft, Religion oder Geschlecht neu gedacht und diskutiert werden.

Die Versuchung ist groß, vor all diesen Trends einfach die Augen zu verschließen. Aber will man ein konkurrenzfähiges und innovatives Unternehmen, ist es notwendig, sich mit „New Work"-Themen auseinanderzusetzen. Denn solche Veränderungen können auch Spaß machen und die Zusammenarbeit enorm verbessern.

In Zeiten großer gesellschaftlicher Umbrüche neigen wir dazu, Struktur und Ordnung schaffen zu wollen. „Je diskontinuierlicher sozialer Wandel und dessen Auswirkungen sind, desto größer ist die Bereitschaft in der Gesellschaft, Generationen einen Namen zu geben", erklärt der Soziologe Heinz Alfred Becker. Der Druck, intergenerationell zusammenzuarbeiten, steigt. Doch wie welche Generation genau tickt, darüber wird gestritten.

Die Zuschreibungen beruhen auf der Annahme, dass Menschen zwischen dem zehnten und dem 30. Lebensjahr stark geprägt werden und sie diese Erfahrungen auch in ihr Berufsleben weitertragen. Als Ausgangspunkt für Gedankenexperimente und Diskussionen ist das Generationenquartett (siehe Seite 10) hervorragend geeignet.

Während der Zeit der Coronapandemie mussten wir alle extrem flexibel arbeiten. Diese Zeit hat vielen Ideen, die mit der Flexibilisierung in der Arbeit zu tun haben, Aufwind gegeben. Doch wie umsetzbar sind diese und welche Vor- oder Nachteile haben sie? Eine kleine Analyse von zwei großen Trends:

Homeoffice

Pro: Wer kennt das nicht: Kolleg:innen, die immer wieder vorbeischneien, um zu tratschen. Mit Homeoffice ist die Zeit der Arbeitsunterbrechungen vorbei. Viele Arbeitnehmenden genießen die Ruhe und sagen, sie könnten in den eigenen vier Wänden konzentrierter arbeiten. Auch weil sie sich die Arbeitszeit selbst gestalten können. Dazu kommt, dass an den Homeofficetagen das Pendeln wegfällt – was auch eine Klimaschutzmaßnahme sein könnte. Manche Firmen erlauben sogar, dass die Arbeit vom Ausland aus erledigt werden kann – Stichwort Workation. So können auch Fachkräfte aus anderen Ländern angeheuert werden. Gerade in Branchen mit hohem Arbeitskräftemangel, wie zum Beispiel der Informatik, ist das eine Möglichkeit, Personen zu rekrutieren.

Contra: Remote Work bedarf Vertrauen. Der Verdacht, dass die Mitarbeitenden nicht arbeiten, zeigte sich in diversen Studien allerdings kaum. Eher das Gegenteil war der Fall: Im Homeoffice hatten die Angestellten das Gefühl, mehr leisten zu müssen, und arbeiteten häufig deshalb sogar länger. Die Führung und der Überblick über die Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden werden möglicherweise im Homeoffice schwieriger. Die Arbeit im Homeoffice kann erschwert werden, wenn kleine Kinder im Haushalt sind und kein eigener Raum vorhanden ist.

© JACOB LUND/ISTOCK

Viertagewoche

Pro: Von Juni bis Dezember 2022 nahmen 61 Firmen in Großbritannien an einer der weltweit größten Studien zur Viertagewoche teil. Gearbeitet wurde in dieser Zeit an vier Tagen mit weniger Stunden, aber bei gleichem Lohn wie bei einer Vollzeitanstellung. Die Ergebnisse sind eindeutig: Deutlich weniger Stress und Krankenstände und sogar leichte Produktivitätssteigerung. Die Teilnehmenden berichteten auch, sie könnten die Betreuung und Versorgung ihrer Kinder oder Angehörigen besser mit der Arbeit vereinbaren. 56 der an der Studie teilnehmenden Firmen gaben an, die Viertagewoche nach dem Testzeitraum weiterzuführen.

Contra: Abgabetermine oder Projekte mit engem Zeithorizont erhöhen den Druck auf die Mitarbeitenden. Wenn eine Viertagewoche funktionieren soll, kann eine neue Aufteilung der Aufgaben und Ziele notwendig sein. Wenn nicht alle Mitarbeitenden denselben Tag frei nehmen, kann es sein, dass es schwieriger wird, sich abzusprechen. Sollte die verkürzte Arbeitszeit doch zu Produktivitätseinbußen führen, müssten mehr Personen eingestellt werden. Auch in Betrieben mit Schichtbetrieben wird die Umsetzung schwer.

Mit dem Konzept der geteilten Führung (Shared Leadership) könnte man alle Entwicklungen vereinen. Die Idee ist einfach.

Was alle fordern: Weiterbildung

Der Wunsch nach Weiterbildung wird überall immer lauter. Während Ältere gerne digitale Fähigkeiten ausbauen würden, wollen Jüngere Kompetenzen erweitern. Nach dem Gießkannen-Prinzip Weiterbildungsangebote an alle Mitarbeitenden zu verteilen, sei deshalb nicht die richtige Lösung, so Jutta Perfahl-Strilka. Sie ist Partnerin bei PwC Österreich und Expertin für Recruiting und Personalthemen. In immer rasanterer Geschwindigkeit kommen neue digitale Lösungen auf den Markt. Viele Mitarbeitende hechten von einer Neuerung zur nächsten. Aber nicht alle schaffen es, da mitzuhalten. „Es ist sinnvoll, digitale Trainings für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten“, sagt Jutta Perfahl-Strilka. Nicht alle haben das gleiche Grundwissen. Aber nur nach Alter zu trennen, reiche auch nicht aus: „Führungskräfte möchten manchmal vor ihren Mitarbeitenden nicht bloßgestellt werden und trauen sich deshalb nicht, Fragen zu stellen.“ Besser sei es, für diese Gruppe extra Termine anzubieten.

Ein weiterer Faktor bei der Einführung neuer Technologien ist die Fehlerkultur. Wenn neue digitale Programme eingeführt werden, passieren Fehler. Das ist normal. „Werden diese dann aber eher missbilligt oder sanktioniert, herrscht keine offene Kommunikationskultur, in der auch Fragen gestellt werden können. Dann dauert es besonders lange, Veränderungen zu implementieren“, so Jutta Perfahl-Strilka.

Geteilte Führung

Es gibt mehrere Entwicklungen am Arbeitsmarkt, die sich gut vereinen lassen. Einerseits fordern Jüngere, mehr in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Entpuppt sich der Job nicht nach ihren Vorstellungen, wechseln sie häufig den Arbeitgeber. Andererseits gehen immer mehr Angestellte in Pension. Wie kann man verhindern, dass hier Wissen verloren geht? Dazu kommt, dass immer mehr Menschen in Teilzeit arbeiten möchten.

Mit dem Konzept der geteilten Führung (Shared Leadership) könnte man all diese Entwicklungen vereinen. Die Idee ist einfach: Zwei Personen teilen sich eine Führungsposition. „Wenn es klappt, kann so Wissen weitergegeben und die Wiedereingliederung vereinfacht werden, aber auch mehr Alters- und Karenzteilzeit ermöglicht werden“, sagt Sigrid Uray Co-Gründerin der Plattform Jobtwins. Doch wie teilt man sich die Führung auf? Gegenseitiges Vertrauen und ähnliche Werte sind laut Uray entscheidend. Auch müssten die beiden Personen sich aus freien Stücken dazu entscheiden, so arbeiten zu wollen. Das Modell Jobsharing wird nicht nur bei Führungskräften immer beliebter, sondern auch in anderen Positionen.

All diese Veränderungen zeigen: Der Arbeitsmarkt wandelt sich zwar stark, bietet aber sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene neue Möglichkeiten. Deswegen: Mit Freude auf in die Zukunft! ■

Das Generationenquartett – wer wie tickt

Generationen in Kategorien zu packen ist gerade sehr beliebt. Doch woher kommt dieser Wunsch, Personen in Kategorien zu stecken – und stimmen die Zuschreibungen überhaupt? Man kann durchaus aus der Reihe fallen.

Babyboomer, Generation X, Y und Z, alle haben unterschiedliche Wunschvorstellungen von der idealen Arbeit – da kann man leicht den Überblick verlieren. Deshalb legen wir hier die Karten auf den Tisch. Lassen Sie uns eine Runde Generationsquartett spielen. Können Sie sich mit ihrer Kategorie identifizieren? Diskutieren Sie die Zuschreibungen mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Sie werden erstaunt sein, welche Gesprächsthemen sich dabei ergeben.

„Anfänger müssen sich ihre Position erst verdienen.“

„Lasst uns da mal drüber diskutieren!“

„Verändern wir damit wirklich etwas?“

„Arbeiten nach 17.30 Uhr? Sicher nicht.“

Babyboomer

Geburtsjahr 1950 – 1965

- **Prägung:** Friede, Freude, Wirtschaftswachstum: Nach den Weltkriegen genießt diese Generation den steigenden Wohlstand. Der Fernseher und das Auto sind der letzte Schrei. Die Erziehung basiert auf strengen Hierarchien. Es wird gehorcht und gefolgt.
- **Ziele:** Leben, um zu arbeiten, materielle Absicherung, Geld, Karriere
- **Arbeitseinstellungen:** Diszipliniert, geduldig, loyal, sorgfältig, pflichtbewusst, Status fokussiert
- **No-Go:** Großen Wirbel um die junge Generation machen? Es gibt auch noch andere …

Generation X

Geburtsjahr 1966 – 1980

- **Prägung:** Ölkrise, Kalter Krieg, Tschernobyl, aufkommende neue Technologien und hohe Scheidungsraten: die heile Welt bröckelt. Aufgewachsen im Wohlstand, sind sie sich der Unsicherheiten im Leben aber bewusst. Autoritäten und Traditionen werden hinterfragt.
- **Ziele:** Arbeiten, um zu leben (Work-Life-Balance), Jobsicherheit, berufliche Herausforderungen
- **Arbeitseinstellungen:** Ehrgeizig, ergebnisorientiert, eigenverantwortlich, diskussionsfreudig, pragmatisch, pflichtbewusst
- **No-Go:** Alle in der Firma sind „best friends“ und verbringen auch ihre gesamte Freizeit in der Firma? Nein, danke.

Generation Y

Geburtsjahr 1981 – 1995

- **Prägung:** Große Veränderungen machen sich bemerkbar: Digitalisierung, soziale Medien, Klimawandel, Globalisierung und Terrorismus. Sie sind Wunschkinder, gut umsorgt bis verhätschelt. Auf Augenhöhe erzogen, fordern sie diese Kommunikationsart auch später im Berufsleben ein.
- **Ziele:** Arbeit und Leben sind eins (Work-Life-Blending), Veränderungen anstoßen, sinnstiftender Job mit Spaßfaktor
- **Arbeitseinstellungen:** Hochmotiviert, selbstbestimmt, veränderungswillig, flexibel, innovationsfreudig, Selbstverwirklichungsdrang
- **No-Go:** Eine Firma mit vielen Hierarchie-Ebenen? Nicht mit uns.

Generation Z

Geburtsjahr 1995 – 2010

- **Prägung:** Babyboomer gehen in Rente, Arbeitsplätze werden frei, politische Unruhen und Klimawandel: Gerät alles außer Kontrolle? Viel Fürsorge und Lob in der Erziehung: Führt das zur Selbstzentriertheit, die ihnen vorgeworfen wird?
- **Ziele:** Arbeit und Leben sind separiert zu betrachten (Work-Life-Separation), Erfüllung in Beruf und Privatleben
- **Arbeitseinstellungen:** Opportunistisch, effizient, ichbezogen, Digital Natives, stressresistent, Feedback bedürftig
- **No-Go:** Führungsposition einnehmen? Eher nicht, sonst habe ich ja kein Leben mehr.

© MACROVECTOR/ADOBESTOCK

Diversität und flache Hierarchien: Nur unrealistische Trendbegriffe?

INTERVIEW. Was bedeutet es, flache Hierarchien einzuführen oder echte Diversität im Unternehmen zu realisieren? Antworten gibt die Autorin und Organisationsentwicklerin Lena Marbacher im Interview.

ÖGSWissen: Sie sind Co-Autorin des Buches „Unlearn Patriarchy", das 2022 veröffentlicht wurde. Wie äußern sich denn patriarchale Muster in der Arbeitswelt?

Marbacher: Vielleicht ein paar Beispiele: Waren Sie schon mal in einem Meeting, bei dem Männer mehr Redezeit beanspruchten als ihre weiblichen Kolleginnen? Haben Sie unbewusst einem Mann, ohne dass Sie ihn kannten, Kompetenz zugetraut? Tun Sie das auch bei einer Frau, oder muss sich diese erst beweisen? Wie hoch sind Tische oder Stühle im Meetingraum? Sind diese eher für große Personen, sprich Männer, normiert? Wie kalt oder warm ist es im Büro? Richtet sich die Temperatur nach den Anzugtragenden? Wollen wir echte Diversität in Unternehmen, muss sich einiges verändern.

Was noch zum Beispiel?

Nur Menschen verschiedenen Geschlechts, Alters, verschiedener Herkunft, Religion oder sexueller Orientierung einzustellen reicht nicht, denn dann fängt die Arbeit erst an. Man muss sicherstellen, dass diese sich auch einbringen können. Gelingt das, gibt es immer mehr Verhandlungspartner, die jetzt gleichberechtigte Forderungen stellen. Das wird unbequem für diejenigen, die bisher alleine Entscheidungen getroffen haben. Mehr Vielfalt bedeutet deshalb immer erstmal mehr Arbeit und Konflikt. Das kostet Zeit und Geld. Dessen sollte man sich bewusst sein. Aber es gibt keine Alternative. Zur Behebung des Arbeitskräftemangels werden genau die Menschen gebraucht, die heute gemeint sind, wenn von Vielfalt gesprochen wird.

Von den Jüngeren werden neben mehr Diversität auch flache Hierarchien gefordert. Was bedeutet das konkret?

Einerseits gibt es vermehrt den Wunsch nach Anerkennung der geleisteten Arbeit. Junge möchten in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Das klassische Top-Down-Prinzip wird eher kritisch gesehen. Einige Firmen gehen aber noch weiter: Sie strukturieren ihre Organisation zu einer selbstorganisierten Firma um.

Wie kann man sich eine selbstorganisierte Firma vorstellen?

Es werden Hierarchieebenen neu verteilt, es wird Macht nach Kompetenz in klaren Verantwortungsbereichen verteilt. Wer kompetent ist, kann Entscheidungen treffen. Wer welche Verantwortung hat, wird nach bestimmten Prinzipien ausgehandelt und Führungsrollen z.B. gewählt. Um aber die Aufgaben gut zu verteilen, müssen die Stärken aller Mitarbeitenden analysiert und diskutiert werden. Das kann auch unangenehm werden, denn vielleicht sehe ich meine Stärken ganz woanders als die Kolleg:innen.

Was ist die Grundvoraussetzung, um Hierarchieebenen neu zu gestalten?

Alle Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen kritisch zu reflektieren, gerade Führungskräfte. Das gilt auch, wenn Unternehmen Strategien für mehr Diversität umsetzen wollen. Marginalisierten Gruppen nicht nur mehr Beachtung, sondern Mitsprache zu geben, bedeutet die Normen zu verändern. Sich selbst zu hinterfragen ist aber für viele nicht einfach. Ich muss Menschen zuhören, von denen ich denke, dass sie falsch liegen. Das ist mit nur einem Seminar bei weitem nicht getan. Diese Bildungsarbeit und Transformation der Unternehmenskultur müssen gewollt werden.

Das klingt anstrengend. Lohnt sich denn der Aufwand?

Auf jeden Fall! Während der Pandemie hat man gesehen, dass jene Unternehmen besser aus der Krise hervorgingen, die anpassungsfähig waren. Organisationen, die sich schneller verändern, treffen in der Krise bessere und schnellere Entscheidungen. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass diverse Teams innovativer und wirtschaftlich erfolgreicher sind. Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, müssen einen möglichst diskriminierungsfreien Arbeitsplatz bieten, wenn sie vielfältige Menschen an sich binden wollen. ■

ZUR PERSON

Über zehn Jahre begleitete Lena Marbacher Organisationen und ihre Mitglieder in Veränderungsprozessen mit dem Fokus auf Partizipation, Selbstorganisation, Machtverhältnisse und Antidiskriminierung. Sie gründete auch das Wirtschaftsmagazin „Neue Narrative" mit. Inzwischen ist sie freie Journalistin und Expertin für die Zukunft der Arbeit.

© FILADENDRON/ISTOCK

„Das habe ich von dir gelernt“

GENERATIONENGESPRÄCH. Wie gelingt der Generationenwechsel in der eigenen Kanzlei? Elisabeth Pschera hat die Steuerberatungskanzlei in Leoben aufgebaut, nun kommt ihre Tochter Catharina Pschera-Krassnig ans Ruder. Ein Gespräch über Selbständigkeit, die großen Herausforderungen der Branche und transgenerationelles Lernen. Von Karin Pollack

ÖGSWissen: Sie haben die Kanzlei vor nunmehr fast 30 Jahren gegründet. Warum haben sie sich damals entschieden, ein eigenes Unternehmen zu gründen?

Elisabeth Pschera: Steuern haben mich immer interessiert. Ich habe als Juristin meinen Beruf in der Praxis gelernt und ganz unspektakulär neben meinen familiären Verpflichtungen angefangen, Geld zu verdienen. Wie das Geschäft funktioniert, habe in zwei unterschiedlichen Kanzleien gesehen. Aber dann wollte ich die Dinge so machen, wie ich es mir vorstellte. Als meine Kinder im Teenager-Alter waren, hatte ich wieder mehr Zeit. Der Schritt, mein eigenes Unternehmen zu gründen, war an sich keine große Sache.

Catharina Pschera-Krassnig: Wie meinst du das?

Elisabeth: Es war für mich kein großer Schritt, weil kein großes finanzielles Investment damit verbunden war. Ich habe klein angefangen, hatte zu Beginn nur wenige Klienten. Buchhaltung, Lohnverrechnung, Bilanzierung: Das lief neben der Familie. Was soll schon passieren, habe ich gedacht. Aus heutiger Sicht war das vielleicht mutig, damals hatte ich dieses Gefühl nicht.

Wie hat sich die Kanzlei dann weiterentwickelt?

Elisabeth: Sehr organisch, würde ich sagen. Wenn man fleißig ist und gute Arbeit macht, wird es sich herumsprechen: Das war meine Strategie. Mein Mann hatte wenig Einblick in die Branche, hat mich aber stets unterstützt.

Aber es hat gut funktioniert?

Elisabeth: Ja, hier in Leoben funktioniert die Mundpropaganda. Ich muss allerdings sagen, dass ich zu Beginn auch Subaufträge von anderen Steuerberatungsunternehmen angenommen habe, um meine Fixkosten zu decken. Und damit konnte ich dann meine erste Sekretärin finanzieren. Das war der Anfang vor 30 Jahren. Die Kanzlei ist dann mit den Jahren kontinuierlich gewachsen.

ZU DEN PERSONEN

Dr. Elisabeth Pschera ist Steuerberaterin und Prokuristin, ihre Tochter Mag. Catharina Pschera-Krassnig ist geschäftsführende Gesellschafterin, Steuerberaterin und Anwältin.

Was haben Sie von der Arbeit Ihrer Mutter mitbekommen?

Catharina: Ich bin mit der Steuerberatung aufgewachsen. Es war ein Gesprächsthema, seit ich mich erinnern kann. Und obwohl ich diesen Weg ursprünglich wirklich nicht einschlagen wollte, habe ich viele Sommer in der Kanzlei mitgearbeitet. Ich habe dort Ferialjobs gemacht oder bin als Urlaubsvertretung eingesprungen. Insofern kann ich sagen, dass ich den Beruf wirklich im Alltag mitbekommen habe.

Elisabeth: Ich erinnere mich, dass du einmal gesagt hast: „Also die Zettelwirtschaft, die tu ich mir später sicher nicht an.“ Das war für mich aber nicht weiter tragisch, denn es war nie mein Plan, dass meine drei Kinder eines Tages die Kanzlei übernehmen sollen. Es war außerdem üblich, den Kundenstock einer Steuerberatungskanzlei zu verkaufen, wenn es keine Nachfolge gibt.

Catharina: Meine Mutter hat uns in beruflicher Hinsicht tatsächlich immer vollkommen freie Hand gelassen. Nach der Matura bin ich deshalb erst einmal aus Leoben weg, habe in Graz und Italien Rechtswissenschaften studiert und das Studium recht zügig abgeschlossen.

Und dann?

Catharina: Manchmal denke ich, ich hätte mir mehr Zeit lassen sollen. Aber tatsächlich war ich 2002 fertig und ich wusste nicht genau, wie weiter. Ich wollte eigentlich in die Justiz oder in die Verwaltung, doch damals gab es überall Aufnahmestopps. Und dann ist in der Kanzlei eine Mitarbeiterin in der Bilanzierung schwanger geworden. Das war dann mein richtiger Einstieg in die Steuerberatung.

© PRIVAT

Elisabeth: Doch ich wollte, dass Catharina nicht nur einspringt, sondern auch etwas davon hat. Dafür musste sie sich für drei Jahre verpflichten, um dann die Möglichkeit zu haben, die Steuerberatungsprüfung ablegen zu können.
Catharina: Das habe ich auch durchgezogen. Danach bin ich nach Wien und habe bei einem Investmentfonds begonnen. Das war super, aber irgendwann hat mein damaliger Chef zu mir gesagt, er merke, dass ich „freiberuflich sozialisiert bin".

Sie sind dann weg?

Catharina: Nicht deshalb, ich wollte einfach noch weitere Erfahrungen sammeln und wollte die Arbeit in Anwaltskanzleien kennenlernen.
Elisabeth: Und dann hat sie sowohl die Anwaltsprüfung als auch die Steuerberaterprüfung in einer Geschwindigkeit gemacht, bei der mir angst und bang geworden ist.
Catharina: „Was man hat, das hat man", dachte ich damals. Ich war eine der Ersten, die sowohl die Steuerberater- als auch die Anwaltsprüfung gemacht haben. Ich war ein vollkommen neues Hybrid. Ich habe auch in einer sehr großen Kanzlei begonnen. Aber da war mir schnell klar, dass das nicht mein Ding ist. Der direkte Kontakt mit Klienten und Klientinnen hat mir gefehlt. Daraufhin habe ich mich als Anwältin in Wien selbständig gemacht.

Waren Sie stolz auf Ihre Tochter?

Elisabeth: Sehr. Für mich aber besonders schön und neu war die Tatsache, dass ich mich mit meiner Tochter tatsächlich über fachliche Fragen austauschen konnte. Für mich, die ich bis dahin als Einzelkämpferin unterwegs war, war das eine vollkommen neue Erfahrung. Das ist toll. Ich genieße das sehr.
Catharina: Seit damals pendle ich zwischen Wien und Leoben. Während der Corona-Pandemie habe ich Leoben neu entdeckt und war mehr in der Steiermark.

Wer trifft in der Kanzlei die großen Entscheidungen?

Elisabeth: Bei uns ist das so: Ich betreue meine Klienten, also die, die schon lange bei uns Kunden sind. Das mache ich so lange, bis sie meine Services eines Tages nicht mehr brauchen, weil sie in Pension gehen. Catharina füllt diese Abgänge mit Neukunden auf.

Funktioniert die Übergabe vollkommen friktionsfrei?

Catharina: Naja, wir müssen uns da schon abstimmen. In bestimmten Fragen ticken wir sehr unterschiedlich. So wie meine Mutter gewohnt ist zu arbeiten, funktioniert das heute nicht mehr. Die Umwälzungen in der Gesellschaft spiegeln sich auch in unserer Kanzlei wider. Die Veränderungen finden in einem irren Tempo statt, wir müssen da mithalten können.
Elisabeth: Das Tempo hat mich nie besonders gestört. Mich beschäftigt das Mitarbeiterproblem. Gute Leute zu finden, ist in unserer Branche die größte Herausforderung. Vor 30 Jahren gab es noch HAK-Absolventen, die sich initiativ beworben haben, heute meldet sich auch auf ausgeschriebene Stellen überhaupt keiner mehr. Und die, die sich bewerben, haben oft sehr überzogene Vorstellungen.

„Wir müssen vieles komplett neu denken. So wie früher geht es nicht mehr. Wir können uns das zwar wünschen, aber es wird nicht passieren."

Meinen Sie überzogene Gehaltsvorstellungen?

Elisabeth: Nicht unbedingt. Wir finden kaum Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die bereit sind, fünf Tage die Woche zu arbeiten. Sie wollen höchstens drei oder vier Tage beschäftigt sein, damit sie Familie, Haushalt und Freizeit unter einen Hut bringen. Und Bewerber und Bewerberinnen mit Branchenerfahrung, die gibt es fast gar nicht. All jene, die gut sind, bleiben, wo sie sind. Deshalb sind wir dazu übergegangen, unsere Leute selbst auszubilden. Das kostet viel Zeit und Energie. Und es ist schon häufig passiert, dass die, die wir ausgebildet haben, dann wieder weggehen, weil ihnen die Branche zu stressig ist. Das überfordert unsere Kapazitäten. Für viele ist die Tätigkeit in einer Steuerberatung auch eine Art Zwischenstation, etwa um Wartezeiten für einen passenden Job in der Verwaltung oder in der Wirtschaft zu überbrücken.
Catharina: Ich bin in dieser Frage sehr ambivalent. Aus einer persönlichen Perspektive verstehe ich, wenn junge Menschen unterschiedliche berufliche Erfahrungen sammeln möchten. Aus unternehmerischer Sicht ist mir aber klar, dass wir Kontinuität im Team und in der Kanzlei brauchen. Nur so können wir die Qualität unserer Dienstleistung gewährleisten, und gleichzeitig auch die Quantität an Beratung sichern, die wir brauchen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Wie meistern sie diese Patt-Stellung?

Elisabeth: Wir probieren alles Mögliche aus. Wir setzen auf all jene, die in die Branche einsteigen, also die zum Beispiel schon um die 40 Jahre sind, die noch nie zuvor in der Steuerberatung tätig waren. Wir setzen aber auch massiv auf den Einsatz von Digitalisierung und Software.
Catharina: Wir müssen vieles komplett neu denken. So wie früher geht es nicht mehr. Wir können uns das zwar wünschen, aber es wird nicht passieren. Gerade die kleinen und mittleren Kanzleien brauchen vollständig neue Konzepte. Das Full Service, das unsere Klienten gewöhnt waren, werden wir langfristig nicht mehr anbieten können.

Sondern?

Catharina: Die Zukunft liegt aus meiner Sicht in der Spezialisierung. Die Services der Kanzleien werden differenzierter und spezifischer sein als heute, dafür werden Kooperationen eine viel wichtigere Rolle spielen. Ich versuche schon jetzt, unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in aktuelle Entwicklungen miteinzubinden, auch um ihnen damit eine Perspektive zu geben.
Elisabeth: Aber unsere Klienten waren und sind Full Service gewöhnt, sie umzuerziehen kann nur in kleinen Schritten funktionieren. Das beginnt bei der Erreichbarkeit. Ich kann einem Klienten doch nicht sagen, dass er mich nur drei Tage die Woche anrufen kann.

Catharina: Ich arbeite im Vergleich zu meiner Mutter schon heute anders und kommuniziere Fragen zur Erreichbarkeit von Beginn an sehr direkt. Zum Beispiel, dass ich nicht dringende Mails manchmal erst zwei bis drei Tage später beantworte. Das funktioniert auch deshalb, weil meine Kunden die Situation mit den Personalengpässen ja selbst oft kennen. Insofern sitzen wir alle im selben Boot. Der Fachkräftemangel ist schließlich ein demografisches Problem, und die Politik hat es in den vergangenen 20 Jahren verabsäumt, hier Lösungen mitzudenken. Das spüren wir gerade.

Apropos Demografie. Wie betrachten sie den Wunsch der jüngeren Generation nach einer guten Work-Life-Balance im Job?

Catharina: Es ist ein Faktum, dass sich die junge Generation nicht mehr ausschließlich über die Arbeit definiert und deshalb auch nicht bereit ist, einen 60-Stunden-Job zu machen. Ich verstehe diesen Wunsch nach einer ausgewogenen Lebensführung. Andererseits sage ich auch, dass die Steuerberatung ein bisschen wie Sport funktioniert. Wer gut sein will, muss trainieren. Das habe ich an mir selbst erlebt. Mit der Routine sinkt der Stress. Das bedeutet auf lange Sicht Lebensqualität.

Wie erhöhen Sie in Ihrer Kanzlei den Attraktivitätsfaktor für Junge?

Catharina: Bei uns arbeiten in erster Linie Frauen, wir bieten Gleitzeit und Home-Office. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist uns sehr wichtig. Deshalb haben wir eine Kernzeit für die Erreichbarkeit etabliert, sonst kann sich jeder seine Arbeit selbst einteilen. Wir haben in der Kanzlei ein sehr partnerschaftliches, familiäres Klima, kurze Entscheidungswege und ein transparentes Vergütungssystem. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen liegt uns wirklich sehr am Herzen. Trotzdem müssen wir gewisse Ziele erfüllen. Das kommunizieren wir auch sehr klar.

Elisabeth: Wenn es nicht dein eigenes Unternehmen ist, ist dir das Wochenende heilig. Für mich war es immer anders. Ich habe die Arbeit, die ich unter der Woche nicht geschafft habe, am Samstag oder Sonntag erledigt. So ist es, wenn du selbständig bist.

Catharina: Obwohl du die Arbeit am Wochenende auch jetzt schon deutlich reduziert hast ...

Elisabeth: ... das habe ich von dir gelernt.

Catharina: Es ist immer auch eine bewusste Entscheidung, es so wie die junge Generation zu machen. Dadurch entstehen zwar primär Engpass-Situationen, die sich darin äußern, dass die Dinge eben zum Teil nicht mehr so schnell abgewickelt werden. Gleichzeitig findet hier aber auch Innovation statt, weil wir althergebrachte Arbeitsabläufe neu überdenken und sie dann effektiver und effizienter gestalten können. Das ist dann einfach zu akzeptieren. Es gibt aber auch vollkommen neue Entwicklungen. Wir haben Wartelisten für neue Klienten. Bei uns rufen Leute an, die keine Steuerberatung mehr finden.

Elisabeth: Ich habe früher fast jeden Auftrag angenommen. Das war keine Frage. Erst nach 20 Jahren bin ich wählerischer geworden.

Catharina: Da gibt es aber eben einen Lernprozess. Wenn es am Arbeitsmarkt neue Spielregeln gibt und sich die Abläufe durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz ändern, dann sind wir ein Teil davon, müssen mitspielen und uns anpassen. Für dich ist das oft sehr befremdlich. Es ist letztlich auch eine Art der Evolution.

Elisabeth: Wenn meine Tochter sagt: „Mama, das machen wir jetzt nicht mehr“, brauche ich eine Weile, um das zu akzeptieren. Es ist ein Prozess, dem ich aktiv begegnen muss. Die Digitalisierung und die Veränderung der Arbeitsabläufe haben viele neue Möglichkeiten eröffnet und verändern unseren Beruf in wesentlichen Bereichen.

Welche Führungsqualitäten werden heute gebraucht?

Elisabeth: Das musst du beantworten.

Catharina: Stimmt, die Mitarbeiterverantwortung liegt primär an mir. Kommunikationstalent, Anpassungsfähigkeit, Empathie und die Fähigkeit, ein Team zusammenzuhalten, sind aus meiner Sicht entscheidend für die Führung. Es ist einfach entscheidend, ein Team motivieren zu können, innovative Ideen zu fördern und sich ständig an Neues anpassen zu können. Wenn es um Grundsätzliches geht, wie etwa Digitalisierungsmaßnahmen, stimmen meine Mutter und ich uns im Hintergrund ab. Ehrlicherweise probieren wir momentan auch sehr viel aus. Wichtig ist, bewusst Entscheidungen zu treffen und diese auch laufend zu evaluieren. Es ist eben auch Trial und Error. Ich habe zum Beispiel damit begonnen, Lehrlinge auszubilden.

Elisabeth: Stimmt, das war für mich vollkommen unvorstellbar.

„Wenn es nicht dein eigenes Unternehmen ist, ist dir das Wochenende heilig. Für mich war es immer anders.“

Was ist mit den Herausforderungen, die durch die neuen ESG-Regeln auf die Steuerberatung zukommen?

Catharina: Ich beobachte die Entwicklungen im Moment sehr genau und evaluiere, was das für uns bedeuten wird. Es ist mir noch nicht ganz klar, wie sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung am Markt entwickeln wird, welche Ressourcen wir für unsere Klienten und Klientinnen, die ja mehrheitlich Klein- und Mittelbetriebe sind, bereitstellen müssen.

Elisabeth: Ich denke, es wird zu einer Abgrenzung kommen. Die klassische Steuerberatung wird es weiter geben, es wird weiter Steuerfragen geben, aber eben auch vieles andere.

Catharina: Durch die neuen gesetzlichen Vorgaben und Regelungen entwickelt sich unser Aufgabengebiet gerade sehr dynamisch. Wer eine Steuerberatungskanzlei betreibt, muss sich eine Reihe von Fragen stellen: Was darf man, was kann man, was braucht man und wo sucht man sich einen Kooperationspartner? Eines ist mir aber heute schon klar: Das Netzwerken und die Kooperation mit anderen werden an Bedeutung gewinnen. ■

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.

WIR VERBINDEN MENSCHEN UND WISSEN.

IHRE ÖGSW – IHR SERVICENETZWERK!

Bleiben Sie informiert!

Das Standardabo gilt bis zum Ende des Kalenderjahrs und verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht spätestens bis 30. November des jeweiligen Kalenderjahrs schriftlich gekündigt wird – entweder per E-Mail an sekretariat@oegsw.at oder per Fax: 01/315 45 45-33.

Einfach das Bestellformular ausfüllen, Zugang erhalten und loslesen und -hören!

ÖGSW
IHR SERVICE-NETZWERK

ÖGSW ONLINEABO-ANMELDUNG

per Fax an 01/315 45 45-33, per Post oder über die Homepage unter www.oegsw.at – Rubrik Skripten und CDs

☐ **JA**, ich bestelle das ÖGSW Onlineabo, erhalte meinen persönlichen Zugangscode und kann damit sofort loslesen und -hören!

Name .....

Mitgliedschaftsform: ☐ natürliche Person ☐ juristische Person

Adresse .....

Tel.-Nr. ..... Fax-Nr. ..... E-Mail .....

Datum ..... Unterschrift .....

IBAN AT73 1100 0096 6312 9600 | BIC BKAUATWWXXX | ZVR Nr. 725431262

Wo Leader investieren.

Wir sind stolz, dass bereits über 7.800 Unternehmer, Leader & Vordenker zu unseren Kund:innen zählen. Seit 1978 vertrauen sie auf professionelle Investitionen mit Immobilienbezug, steueroptimierte Anlagemöglichkeiten und das IFA-Rundum-Service.
So steigt die Rendite und nicht der Aufwand.

IFA | Institut für Anlageberatung

Jetzt erfolgreich in Immobilien investieren. Mehr auf IFA.at