

KPMG-Personalvorstand

"Wir verlieren zu viele gute Frauen"

Bei den großen Beratungsunternehmen werden Fachkräfte knapp. KPMG-Personalchef Wolfgang Zieren erklärt, wie seine Firma gezielt um Erstsemester wirbt und Frauen fördert.

Ein Interview von Tina Groll

6. Februar 2014

ZEIT ONLINE: Herr Zieren, schon in den kommenden fünf Jahren wird laut einer Studie die Zahl der Wirtschaftswissenschaftler um ein Fünftel zurückgehen. Spürt KPMG den Fachkräftemangel schon heute?

Wolfgang Zieren: Ja, das merken wir schon. Derzeit wird die Situation noch leicht abgedeckt durch die doppelten Abiturjahrgänge – aber der Wettbewerb um Talente wird spürbar härter.

ZEIT ONLINE: Wie viele Bewerbungen bekommen Sie denn im Jahr?

Zieren: 40.000. Wir stellen im Jahr zwischen 1.000 und 1.500 Mitarbeiter ein.

ZEIT ONLINE: Und das ist zu wenig? Sicher ließe sich diese Zahl auch noch erhöhen. Aber leider sind nicht alle Wirtschaftswissenschaftler automatisch geeignet. Wir stellen deshalb zunehmend auch Absolventen anderer Fachrichtungen ein. Entscheidend ist bei Bewerbern ein Interesse an wirtschaftlichen Zusammenhängen, am lebenslangen Lernen und Teamfähigkeit.

ZEIT ONLINE: Auch Germanisten können bei Ihnen Karriere als Steuerberater machen?



Wolfgang Zieren ist Personalvorstand bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Zieren: Prinzipiell ja, zumal die Grenzen zwischen den Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Consulting durchlässiger geworden sind. Das heißt aber nicht, dass wir auf Fachkenntnisse bei den Bewerbern verzichten. Berufseinsteiger bereiten wir deshalb mit besonderen Programmen auf ihre Tätigkeit vor. Consultants müssen beispielsweise die

wesentlichen Gesetze kennen. Und wer als Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater arbeiten will, muss natürlich die entsprechenden Examina ablegen.

ZEIT ONLINE: Ihre Branche leidet unter einem angestaubten Image. Warum sollte man heute noch Wirtschaftsprüfer werden?

Zieren: Der Job als Wirtschaftsprüfer bedeutet nicht, stupide Häkchen hinter Zahlenkolonnen zu machen oder in Bibliotheken zu sitzen, um alte Kommentierungen des Steuerrechts zu wälzen. Vielmehr sind sie Projektmanager. Sie organisieren Aufträge, koordinieren internationale Abläufe. Das angestaubte Image hat mit der Realität nichts zu tun. Das versuchen wir immer wieder deutlich zu machen.

ZEIT ONLINE: Wie genau machen Sie das?

Zieren: Wir arbeiten eng mit den Universitäten zusammen. Auf Hochschulfestivals wenden wir uns gezielt an die Erst- und Zweitsemester. Wenn man sich nur auf die Absolventen konzentriert, ist das zu spät. Wir erklären den Studenten ganz konkret, wie wir arbeiten: Was passiert etwa, wenn ein Mandant ein Unternehmen kaufen will? Vorher muss er sich ja ein Bild über die Finanzen und steuerliche Risiken machen. Die Kollegen aus dem Consulting geben ihm Empfehlungen, wie die unterschiedlichen Firmenbereiche am besten zusammengeführt werden können. So wird unser Joballtag für die Studierenden lebendig.

ZEIT ONLINE: Bevorzugen Sie Absolventen mit einem Bachelorabschluss oder sollte besser ein Masterabschluss vorhanden sein?

Zieren: Wir stellen sowohl Bachelors als auch Master ein. Die Bachelorabsolventen sind in der Regel jünger und haben weniger Fachsemester und in der Regel weniger Vorkenntnisse.

ZEIT ONLINE: Haben junge Bewerber andere Erwartungen an einen Arbeitgeber als ältere?

Zieren: Einiges ändert sich, aber im positiven Sinne. Es geht letztlich um den demografischen Wandel. In einem Unternehmen arbeiten Menschen unterschiedlichen Alters mit verschiedenen Lebensmodellen. Jemand darf keine Karriereeinbußen haben, nur weil er kleine Kinder zu Hause hat oder pflegebedürftige Angehörige.

ZEIT ONLINE: Und was bieten Sie Ihren Angestellten?

Zieren: Wir bieten Flexibilität. Wir haben Arbeitszeitkonten, Überstundenvergütungen und Überstundenabbau-Modelle. Ein Uni-Absolvent hat meist einen hohen Konsumbedarf. Der will eine Wohnung haben, eine Einrichtung, ein Auto. In dieser Lebensphase wollen Mitarbeiter oft viel arbeiten und viel verdienen. Ein paar Jahre später verändert sich das, oft mit der Familiengründung. Dann wollen viele ihre Arbeitszeit reduzieren. Hier müssen wir noch stärker die Möglichkeit bieten, das berufliche Engagement wieder zurückfahren zu können. Wieder ein paar Jahre später, wenn die Kinder aus dem Haus sind, möchten ältere Mitarbeiter vielleicht wieder mehr arbeiten – auch da muss es möglich sein, die Arbeitszeit wieder zu erhöhen.

ZEIT ONLINE: Gerade Frauen fällt nach einer Auszeit wegen der Familie der Einstieg wieder schwer. Fördern Sie Frauen gezielt mit einer Quote?

Zieren: Nein, wir haben keine verpflichtende Frauenquote, verfolgen aber etwas, das wir einen *fair share*-Ansatz nennen. Und dabei sind wir auf einem guten Weg. Unter den Führungskräften – das sind bei uns Manager, Direktoren und Partner – liegt der Frauenanteil bei mehr als 30 Prozent. Zwar stellen wir 50 Prozent Männer und 50 Prozent Frauen ein. Aber wir verlieren noch zu viele gute Frauen auf dem Weg nach oben.

ZEIT ONLINE: Woran liegt das?

Zieren: Ich nehme an, an der Lebensplanung. Viele Frauen steigen mit der Familiengründung zwar nicht mehr ganz aus dem Beruf aus, aber sie entscheiden sich dann häufig eher gegen eine Führungsposition. Vielleicht glauben viele, dass sie Familie und Führungspositionen nicht gut vereinbaren können. Hier müssen wir als Arbeitgeber, aber auch die Politik noch mehr Möglichkeiten schaffen.

ZEIT ONLINE: Gibt es Mitarbeiter, die mit über 50 noch einmal neu bei KPMG Karriere machen?

Zieren: Oh ja, die gibt es. Wir haben etwa vor einiger Zeit eine Einkaufsberatung übernommen. Zwei ihrer Mitarbeiter im Alter von 58 und 59 Jahren sind uns sofort aufgefallen. Die hatten zwar schon Führungspositionen inne, und sie haben uns so begeistert, dass wir sie schon nach einem Jahr zu Partnern gemacht haben. Ich denke, in Zukunft wird es solche Karrieren häufiger geben. Ich selbst habe in meiner Laufbahn bei KPMG mehr als zehn Mal den Job gewechselt. Solche Berufsbiografien wird es in Zukunft häufiger geben.

ZEIT ONLINE: Warum?

Zieren: Die früheren Generationen waren oft Diplomkaufleute mit einem klaren Bild von ihrem Berufsweg. Die Karrierewege waren starrer. Die heutigen Bachelorabsolventen sind offener. Die sind mit dem Internet aufgewachsen, haben häufig ein Semester im Ausland studiert. Sie haben Freunde auf der ganzen Welt und eine Internationalität in einem Ausmaß erfahren wie noch keine andere Generation vor ihnen. Ich denke, dass dies offener und gewissermaßen auch flexibler macht.

ZEIT ONLINE: Was bedeutet das für Ihre Führungskräfte – welchen Anspruch haben Sie an sie?

Zieren: Führungskräfte brauchen nach wie vor eine fachliche Kompetenz, aber wichtiger werden kommunikative Fähigkeiten und Empathie. Denn sie sollen ihre Mitarbeiter motivieren und sie müssen Mitarbeiter führen können. Wir haben uns schon vor Jahren von einer Rund-um-die-Uhr-Mentalität verabschiedet. Für mich ist das Berufsleben ein Marathonlauf und kein Sprint. Dazu gehören Zwischenspurts – etwa, wenn es bei Mandanten lichterloh brennt. Dann muss man ihm zur Seite stehen. Aber das kann man nicht ein Leben lang durchhalten.

ZEIT ONLINE: Das heißt?

Zieren: Jeder Mensch braucht Erholungsphasen. Urlaub und auch die Wochenenden sollten frei bleiben von Belastungen. Dass Projekte auch am Wochenende bearbeitet werden müssen, sollte eine Ausnahme bleiben. Nur so schafft man auch den Marathon.