

# Meinungen aus der Praxis:

## Wir fragen drei Wirtschaftsprüferinnen

Interview mit WP StB Katrin Gäbler; WP StB Viola Beecken und WP StB Martina Läger

Der auf den vorigen Seiten abgedruckte Beitrag hinterfragt Rahmenbedingungen und Perspektiven für Frauen beim Berufseinstieg und -aufstieg im Berufsfeld Wirtschaftsprüfung vor dem Hintergrund von Gender & Diversity-Management sowie demographischer Entwicklungen. Im folgenden Interview nehmen drei Wirtschaftsprüferinnen Stellung dazu, wie sie den Beruf in der Praxis persönlich erleben und welche Maßnahmen zur Attraktivität des Berufs für Frauen und Männer beitragen können.

### 1. In der Vergangenheit hat sich die Zahl der Wirtschaftsprüferinnen langsam aber stetig erhöht. Wie haben Sie selbst diese Entwicklung erlebt?

**Viola Beecken:** Als ich 1989 mein Berufsexamen ablegte war die Anzahl noch deutlich niedriger als heutzutage – trotzdem erscheint mir der Anteil der weiblichen Wirtschaftsprüfer aber auch die Anzahl der Frauen in führenden Positionen in der Wirtschaft immer noch als sehr gering.

**Katrin Gäbler:** Der steigende Anteil von Frauen ist ja in vielen – teilweise bislang männerdominierten – Berufen und auch an den Hochschulen zu beobachten. Ich sehe dies als Folge der Entwicklung einer neuen Generation, die die gesamte Genderdiskussion nicht führt, sondern einfach verkörpert.

**Martina Läger:** Frauen in unserem Beruf werden sichtbarer. Das ist das Erfreuliche. Ich kenne viele Kolleginnen, die mittlerweile Partnerin in einer WPG sind oder die nach dem WP-Examen in eine Schlüsselposition außerhalb der Wirtschaftsprüfung gewechselt sind. Allerdings kenne ich eine mindestens ebenso große Anzahl Frauen, die aufgrund ihrer Familie in Teilzeit

als angestellte WP (ohne Partnerposition oder Anwartschaft hierauf) tätig sind oder das WP-Examen im Hinblick auf Familienplanung nicht abgelegt haben, sondern sich bereits vorher eine vermeintlich „familienfreundliche“ Stelle gesucht haben.

### 2. Welche Eigenschaften muss jemand mitbringen, um als Expertin/Experte wahrgenommen zu werden? Gibt es hier geschlechterspezifische Unterschiede?

**Viola Beecken:** Eine starke Persönlichkeit mit menschlicher Ausstrahlung und fachlicher Expertise ist für mich die Traumbesetzung – und das gilt gleichermaßen für Frauen und Männer.

**Katrin Gäbler:** Geschlechterspezifische Unterschiede habe ich hier bislang nicht wahrgenommen. Zentral sind Fachwissen, eine Persönlichkeit, die Vertrauen ausstrahlt, und die Fähigkeit, beides zu vermitteln.

**Martina Läger:** Ein/e Expertin/Experte muss natürlich über aktuelles Fachwissen und einschlägige Praxiserfahrung verfügen. Nicht minder wichtig sind jedoch Soft Skills, um damit wahrgenommen zu werden und um glaubwürdig zu sein. Neben ständiger Lernberei-

schaft und Neugier auf neue Problemstellungen sowie der Fähigkeit, diese fachlich und effizient zu lösen, sind förderliche Eigenschaften daher selbstbewusstes Auftreten, Networking, Kommunikationsfähigkeit im Team und zum Mandanten, die Fähigkeit, auf den Gesprächspartner einzugehen und Durchsetzungsfähigkeit.

Es liegt auf der Hand, dass nicht jede Eigenschaft bei jeder/m WP/in gleichermaßen ausgeprägt ist bzw. wahrgenommen wird. Erschwerend für Frauen ist allerdings, dass man ihnen eine Reihe der oben genannten Soft Skills nicht zutraut. So zeigt eine Studie des Fraunhofer-Instituts, dass Erfolgsfaktoren wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstmarketing, Selbstbewusstsein und Networking nicht mit weiblichen Führungskräften in Verbindung gebracht werden, mit männlichen hingegen schon. Die am häufigsten genannten Stärken weiblicher Führungskräfte sind nach dieser Studie Empathie, die Fähigkeit, zu integrieren, Sachorientierung und Sozialkompetenz

**3. Gibt es – nach Ihren Erfahrungen – eine „Idealbesetzung“ für ein (Prüfungs-)Team im Hinblick auf die Zusammensetzung? Wovon hängt dies ggf. ab?**

**Viola Beecken:** Eine Idealbesetzung liegt für mich immer dann vor, wenn sich das Team gut versteht und Spaß an der gemeinsamen Aufgabe hat. Dabei ist die Zusammensetzung zwischen Frauen und Männern für mich nicht ausschlaggebend.

**Katrin Gäbler:** Eine Idealbesetzung ist immer dann gegeben, wenn das Team wie ein Uhrwerk zusammenarbeitet, ohne neue Impulse zu vernachlässigen, und wenn es beim Mandanten Akzeptanz findet. Kontinuität, vermittelbares fachliches Können und Servicebereitschaft spielen hierbei eine Rolle. Diese Eigenschaften sind geschlechterunabhängig. Von Bedeutung ist vielmehr, die eigene und die „Rolle“ der anderen in einem Team zu akzeptieren.

**Martina Läger:** Vielfalt, auf Neudeutsch „Diversity“ ist der Schlüssel. Eine Idealbesetzung bedeutet für mich ein Team, in dem Seniorität (bei uns mindestens zwei Partnerkolleginnen/-kollegen), Branchenkenntnis, ggf. Spezialwissen

aus unserem Netzwerk, Digital Natives, ein persönlicher „Match“ zum Mandanten, der Blick für das große Ganze und für das Detail vertreten sind. Die besten Erfahrungen habe ich mit „gemischten“ Teams gemacht, in denen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiteten. Auch weil dadurch die größte Bandbreite an Soft Skills erreichbar ist.

**4. Nach wie vor, ist das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Wie gehen Sie persönlich damit um?**

**Viola Beecken:** Ich selbst habe mein Berufsleben immer in den Vordergrund gestellt und bin somit einen eher einfachen Weg gegangen.

**Katrin Gäbler:** Als Arbeitgeber versuche ich, den Mitarbeitern (beider Geschlechter) größtmögliche Freiräume zu schaffen, um eine Vereinbarkeit zu ermöglichen. Hier sind individuelle Lösungen aber auch gegenseitiges Verständnis die Grundlage, um Machbares handhabbar zu gestalten.

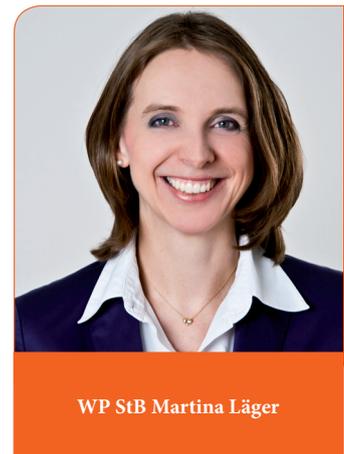
**Martina Läger:** Für mich war immer klar, dass ich auch mit Kindern meinen Beruf Vollzeit ausüben möchte. Jetzt, mit zwei Kindern im Kindergartenalter, sehe ich, was das bedeutet und halte dennoch mit Freude daran fest. Ich habe in meinem Beruf, unserer WPG sowie in meinem privaten Umfeld Voraussetzungen gefunden, die meinem Mann und mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Der WP-Beruf ist aufgrund seiner projektorientierten Arbeit familienfreundlicher als es auf den ersten Blick scheint. Mit Art und Anzahl der betreuten Mandate bzw. Projekte ist der Arbeits-



WP StB Viola Beecken



WP StB Katrin Gäbler



WP StB Martina Läger

umfang gut dosierbar. Als Vorstand der Lampe & Kollegen AG habe ich Einfluss auf die Mandatsauswahl und Teamzusammenstellung. In unserem Partnerkreis herrscht ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft, unsere senioren Teamstruktur ermöglicht, dass wir uns die Bälle zuspielen und uns gegenseitig vertreten können. Natürlich erfordert unser Beruf in Projektphasen eine gewisse Flexibilität. Diese muss man sich schaffen. Dazu gehört eine zuverlässige und flexible externe Kinderbetreuung (inkl. Plan B und ggf. C) sowie ein hohes Maß an Planung auch innerhalb der Familie. Nicht immer klappt alles perfekt – das fördert Spontaneität, Resilienz und Humor. Um die Balance zu halten ist es wichtig, dass man sich Auszeiten nimmt, in denen man sich ganz auf die Familie konzentrieren kann – seien es bestimmte Tageszeiten, Wochenenden oder der gemeinsame Urlaub.

##### **5. Und: Was muss sich hier Ihrer Meinung nach – in der Gesellschaft insgesamt und speziell im Berufsstand – ändern?**

**Viola Becken:** Die wesentlichen Herausforderungen sind für mich die Digitalisierung sowie die Flexibilität der Arbeitszeiten und Einsatzorte. Dies erfordert Umdenken in vielen Leitungen der Praxis insbesondere in den Bereichen der Personalführung sowie Organisation der Arbeitsabläufe.

**Katrin Gäbler:** Eine große Rolle spielen sicherlich flexible Kinderbetreuungsmodelle, die einen Einsatz unter wechselndem Zeitbedarf ermöglichen, und zwar ohne zusätzlichen Organisationsaufwand für die Eltern. Ebenso wichtig – vor allem in emotionaler Hinsicht – empfinde ich einen gesellschaftlichen Wandel hinsichtlich der Akzeptanz verschiedener Modelle der Kinderbetreuung, hier gibt es immer noch viele Vorurteile. Unser Beruf ist – zumindest teilweise – geprägt durch Projektgeschäfte, was per se die Vereinbarkeit mit der Familie erschwert.

Lösungen können neben der Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten meines Erachtens vor allem dann gefunden werden, wenn diese von dem anderen Elternteil nicht nur akzeptiert, sondern auch unterstützt und mitgetragen werden.

**Martina Läger:** Sicher noch vieles. Dabei ist das Thema so vielschichtig, dass es nicht mit einer

einzigsten Maßnahme erledigt werden kann. Unser Rollenverständnis ist in erstaunlichem Ausmaß durch unser Unterbewusstsein geprägt. Warum ist es für viele von uns immer noch selbstverständlich, dass sich in der Familie in erster Linie die Frauen um Kindererziehung kümmern und im Zweifel diejenigen sind, die im Beruf zurückstecken? Warum schließen manche daraus, dass eine Frau im Team ein „Risikofaktor“ ist? Warum kommt der gleiche Gedanke bei einem jungen Mann im Team deutlich seltener vor? Um diese Denkweise zu durchbrechen, brauchen wir Role Models – Frauen wie Männer, die vorleben, dass es auch anders sein kann. Die Männer müssen an Bord! Dies gilt sowohl im beruflichen Umfeld, z. B. als Mentoren, als auch im privaten. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft Männer wie Frauen gleichermaßen, weil alle von diesen Fragen betroffen sind.

Die Unternehmen sind gefragt, flexible Arbeitsmodelle zu schaffen, die den unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphasen aller ihrer Mitarbeiter gerecht werden. Dabei geht es in puncto Vereinbarkeit nicht nur um Arbeitsmodelle für Eltern, sondern auch für Pflegende. Angesichts des Fachkräftemangels kann es sich kein Arbeitgeber mehr leisten, das Thema außen vor zu lassen.

Natürlich ist nicht zuletzt auch der Staat gefordert, flankierende Maßnahmen zu ergreifen: eine stetige Verbesserung des Betreuungsangebots (qualitativ hochwertig und bezahlbar; auch in Randzeiten und auch für Kinder im Schulalter), ein attraktives Elterngeldmodell, das Elternzeit für Väter „salonfähig“ gemacht hat, aber noch mehr schaffen kann, die Frauenquote, Information und Aufklärung („Erfolgsfaktor Familie“ ist z. B. eine tolle Initiative, die Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft machen will).

##### **6. Seit dem 1. Januar 2016 gilt die feste Geschlechterquote von 30 Prozent für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen. Weitere Unternehmen müssen sich eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen**

**und obersten Management-Ebenen zu setzen. Ist eine solche „Quote“ aus Ihrer Sicht sinnvoll? Haben Sie davon betroffene Mandanten und wie gehen diese damit um?**

**Viola Beecken:** Ich selbst engagiere mich für die Berücksichtigung von versierten Frauen in Aufsichtsräten und Beiräten – auch bei nicht börsennotierten Unternehmen. Nur wenige Mandanten adressieren derzeit dieses Thema – ggfs. ist es ihnen nicht geheuer oder aber sie empfinden eine Besetzung nicht als notwendig. Für mich ist eine Quote deshalb sinnvoll, weil sie ggfs. ein Umdenken in der Besetzung der Mandate fördern kann.

**Katrin Gäbler:** Hätten Sie mich das vor einiger Zeit gefragt, als die ersten Diskussionen darüber geführt wurden, hätte ich diese Frage glatt verneint, da ich denke, dass Frauen nur ungern als „Quotenfrauen“ berufen werden wollen. Zwischenzeitlich halte ich die Quote grundsätzlich für sinnvoll – allerdings nur in einer Art „Katalysator“. Meines Erachtens sollte schon heute festgelegt werden, diese Quote nach ein oder zwei Aufsichtsratsgenerationen wieder abzuschaffen. Bis dahin werden zum einen traditionelle „Besetzungsquellen und -überlegungen“ um jeweils neue Aspekte gereift sein. Des Weiteren – so denke ich – werden durch die Entwicklungen bis dahin auch mehr Frauen als potentielle Kandidaten zu Verfügung stehen, quasi von unten nachwachsen.

**Martina Läger:** Bei allen Vorbehalten gegen eine gesetzliche Quote halte ich die Idee für sinnvoll. Nur durch eine grundlegende „Klimaänderung“ in den Unternehmen kann es m. E. gelingen, Frauen verstärkt für Führungspositionen zu gewinnen und alle Vorteile von „Diversity“ auszuschöpfen. Auch die freiwilligen Verpflichtungen in Unternehmen zur Erhöhung der Frauenquote über die gesetzlichen Vorgaben hinaus zeigen, dass das Problem erkannt wurde und zielen in die richtige Richtung. Natürlich kann jede gesetzliche Änderung wie diese zu Fallkonstellationen führen, in denen eine Umsetzung kurzfristig schwierig zu bewältigen ist. Institutionen wie FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte – und der VdU – Verband deutscher Unternehmerinnen – setzen hier an und unterstützen durch Information, Monitoring des Er-

reichten sowie durch die Führung einer Datenbank kompetenter Aufsichtsratskandidatinnen.

**7. Ist das Thema Frauenförderung – auch mit Blick auf zurückgehende Teilnehmerzahlen am WP-Examen – Thema in Ihrer eigenen Gesellschaft/Praxis?**

**Viola Beecken:** Explizit ausgesprochen ist dieses wichtige Thema nicht.

**Katrin Gäbler:** Nein, nicht als solches. Vermutlich sind wir zu klein, um da – wie auch immer geartete – Genderüberlegungen einfließen zu lassen.

**Martina Läger:** Die Frauenquote in unserem Unternehmen liegt bei ca. 50%; auf Partnerebene arbeiten wir noch daran. Unser Ansatz ist ein flexibles Modell, das es unseren Partnern ermöglicht, ihren Einsatz über Art und Umfang der Projekte zu steuern (skalierbar und flexibel). Bei der Wahl des Arbeitsplatzes praktizieren wir seit jeher flexible Modelle. Moderne IT und Kommunikationssysteme im Zeitalter der Digitalisierung bieten hier vielfältige Möglichkeiten.

**8. Was würden Sie einer Frau/einem Mann raten, die/der Wirtschaftsprüfer/in werden möchte?**

**Viola Beecken:** Sofern Sie Spaß an immer wechselnden Gesprächspartnern, Inhalten und unterschiedlichen Branchen haben, sollten Sie den Beruf unbedingt ausüben. Bedenken Sie, dass Sie sich Ihre Unabhängigkeit sowie Ihre Ethik bewahren. Möchten Sie immer gern an einem Ort verweilen und geregelte Arbeitszeiten haben, dann sollten Sie sich nicht für diese freiberufliche Tätigkeit entscheiden.

**Katrin Gäbler:** Dies mit Begeisterung zu tun!

**Martina Läger:** 1. Versuche, den Wirtschaftsprüferberuf in all seinen Facetten kennenzulernen. Er ist so vielschichtig und spannend. 2. Schau über den Tellerrand. 3. Verhalte Dich integer und sei überzeugt von dem, was Du tust. 4. Werde Partner einer Kanzlei, die zu Dir passt, d. h. Deine Werte teilt und Dir die Möglichkeit gibt, Dein Arbeitsmodell selbst zu bestimmen. 5. Behalte Dein Ziel im Auge, auch wenn nicht jeder Schritt unmittelbar dorthin führt.

**Wir bedanken uns für Ihre Antworten!**