

# »Talente brauchen Flexibilität und Visionen«

Fachkräftemangel, flexible Arbeitsmodelle und die Frage, wie Frauen in Führungspositionen sichtbar und wirksam werden können – auch die Steuer- und Rechtsberatungsbranche muss sich diesen Themen stellen. Während viele Kanzleien um qualifizierte Nachwuchskräfte ringen, zeigt Pontes: Wer Talente langfristig binden will, braucht mehr als ein gutes Gehalt.



**Dr. Claudia Klümpen-Neusel**  
Rechtsanwältin und Steuerberaterin,  
Gründungspartnerin

**Frau Dr. Klümpen-Neusel, der Fachkräftemangel beschäftigt derzeit den Arbeitsmarkt; auch die Beratungsbranche ist betroffen.**

**Wie gelingt es Ihnen, Talente zu gewinnen und langfristig zu binden?**

Wir versuchen, ein Arbeitsumfeld bei Pontes zu schaffen, in dem sich unsere Mitarbeitenden entfalten können. Dafür setzen wir nicht nur auf gute berufliche Rahmenbedingungen und Flexibilität, sondern auch auf persönliche Nähe. Wir sind an drei Standorten vertreten, Düsseldorf, München und Frankfurt, und treffen uns mehrmals im Jahr mit allen Kolleginnen und Kollegen; dabei achten wir darauf, dass wir auch abseits des Arbeitsalltags ins Gespräch kommen. Den persönlichen Austausch pflegen wir auch digital: Wir rufen uns an, schalten bei Video-Calls die Kamera ein und sprechen auch schon mal über Ereignisse abseits der Mandatsarbeit. Das Zwischenmenschliche ist entscheidend, um eine langfristige Bindung innerhalb der Teams herzustellen.

**Sie sprechen von Flexibilität. Welche Rolle spielt sie in Zeiten von hybriden Arbeitsmodellen und verschiedenen Lebensphasen?**

Eine zentrale. Wir hätten einige unserer besten Leute nicht gewinnen beziehungsweise halten können, wenn wir auf eine starre Präsenzpflcht bestehen würden. Spätestens in der Coronazeit haben wir gesehen, dass flexibles Arbeiten funktioniert – das kann man hinterher nicht einfach wieder zurücknehmen. Wer Kinder hat oder Angehörige betreut, braucht Spielräume. Und auch bei unseren Mandanten sind Videokonferenzen mittlerweile längst Standard. Flexibilität ist für mich keine Kür, sondern Voraussetzung, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

»  
**Flexibilität ist für mich keine Kür, sondern Voraussetzung, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.**

– Dr. Claudia Klümpen-Neusel,  
Rechtsanwältin und Steuerberaterin, Gründungspartnerin

**Flexibilität allein reicht aber vermutlich nicht aus. Was begeistert junge Menschen für die Arbeit in einer Kanzlei?**

Die jüngere Generation stellt ganz selbstverständlich die Frage nach hybriden Modellen und flexiblen Zeiten. Wir ermöglichen es unseren Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit individuell zu gestalten und sich entsprechend ihrer Lebenssituation einzubringen. Außerdem beteiligen wir sie am von ihnen erarbeiteten Umsatz. So können sie selbst entscheiden, wie stark sie sich in bestimmten Phasen engagieren wollen. Das schafft Motivation und Leistungsbereitschaft. Ohne die geht es allerdings nicht – es ist wichtig, sich zu begeistern und engagiert einzubringen. Eigenverantwortung ist essenziell.

**Sie selbst haben Familie und sind zugleich Partnerin in der Kanzlei. Wie wichtig sind Vorbilder gerade für Frauen in Führungspositionen?**

Enorm wichtig. Wenn Frauen immer nur hören: »Das geht nicht«, dann glauben sie es

irgendwann auch. Aber wenn man jemanden sieht, der es schafft, dann denkt man: »Warum sollte ich das nicht auch können?« Ich selbst sehe mich gar nicht unbedingt als Vorbild, weil mein Alltag für mich normal ist. Aber wenn meine Rolle anderen Mut macht, dann freut mich das sehr.

**Sie haben den Begriff Verantwortung betont, sowohl für Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende, für Lehrende und für Lernende. Was meinen Sie damit?**

Ich habe als Arbeitgeberin die Pflicht, Nachwuchskräften Chancen zu geben: Sie brauchen Aufgaben, an denen sie wachsen können, und ehrliches Feedback. »Learning on the Job« funktioniert nur, wenn man nicht bloß Zuarbeiten erledigen darf. Gleichzeitig liegt es auch in der Verantwortung der Mitarbeitenden, selbst aktiv zu werden: sich einzulesen, weiterzubilden, auch mal außerhalb der Arbeitszeit. Wer einfach nur abwartet, kommt nicht weiter. Verantwortung heißt: Beide Seiten müssen ihren Teil beitragen.

»  
**Verantwortung heißt: Beide Seiten müssen ihren Teil beitragen.**

– Dr. Claudia Klümpen-Neusel,  
Rechtsanwältin und Steuerberaterin, Gründungspartnerin

**Wie erkennen Sie individuelle Talente und setzen sie so ein, dass alle profitieren?**

Ganz einfach: indem wir fragen. Manche blühen auf, wenn sie Gutachten schreiben dürfen, andere lieben die Arbeit mit Zahlen. Wir sehen genau hin, wer sich wo sieht, und bauen darauf auf. Wichtig ist, dass wir niemanden in eine Rolle drängen, die überhaupt nicht zu ihm oder ihr passt. Aber wir ermutigen jede und jeden, das eigene Spektrum Schritt für Schritt zu erweitern. So entsteht echte Entwicklung, im Sinne des Einzelnen und des Teams.

**Die Beratungsbranche gilt nach wie vor als hierarchisch strukturiert. Wie leben Sie Kommunikation auf Augenhöhe?**

Durch Respekt und Wertschätzung. Ich weiß, dass viele meiner Mitarbeitenden Dinge können, die andere nicht können. Diese Fähigkeiten sollen sie einbringen dürfen. Auch ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist wichtig. Fehler passieren jedem; entscheidend ist, dass man sachlich darüber spricht und Lösungen sucht, statt jemanden bloßzustellen oder zu versuchen, etwas zu vertuschen. Das schafft eine Vertrauensbasis; dieses Vertrauen spüren die Mitarbeitenden. Und auch im Mandatsverhältnis geht es um Augenhöhe: Wir treten selbstbewusst auf, aber nie arrogant. Wir erklären, statt uns zu profilieren.

**Was wünschen Sie sich von Bewerberinnen und Bewerbern?**

Visionen. Mir ist wichtig, dass jemand weiß, wohin er will. Wer eine eigene Vorstellung von seinem beruflichen Weg hat, bringt automatisch Begeisterungsfähigkeit und Motivation mit. Und das ist das Entscheidende: Flexibilität, ja – aber immer gepaart mit dem eigenen Antrieb, etwas erreichen zu wollen. Das ist ein gutes Rezept für Erfolg.

Weitere Informationen unter:  
[pontes-partner.de](https://pontes-partner.de)

