

Edition 02.14

# tangente

Das Management Magazin  
für den Rechtsmarkt

DAMENWAHL  
*Frauen im Rechts-  
beratungsmarkt*

radius.1

The Law Firm Consultants

Radikales Umdenken

Bisher sind junge Juristinnen mit Prädikatsexamen vermehrt in den Staatsdienst eingetreten, wenn sie Beruf und Familie vereinbaren wollten. Wie unsere Redakteurin in ihrem Beitrag zu Daten und Fakten aufzeigt, ist der Frauenanteil in der Justiz weiterhin entsprechend hoch.

Warum Frauen heute auch in Unternehmen hervorragende Karrierechancen haben, berichtet **Renata Jungo Brünger, Leiterin der Rechtsabteilung der Daimler AG**. Dass auch die Großkanzleien nicht untätig sind, um ihren Frauenanteil in der Partnerschaft zu erhöhen, zeigen die vielfältigen Initiativen, mit denen die Sozietäten jungen Frauen deutlich entgegen kommen. Erfahren Sie mehr dazu im Gespräch mit **Dr. Constanze Ulmer-Eilfort, Managing Partnerin von Baker & McKenzie**. Mit ihren Frauenförderprogrammen reagieren die Kanzleien auch auf Impulse aus Unternehmen und Politik. Letzteres zeigt sich z.B. an der Neuregelung des Tarifreue- und Vergabegesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen. Eine Stellungnahme von **Justizminister Thomas Kutschaty** zum Gesetz und seinen Hintergründen finden Sie auf den Seiten 26-27.

Die aktuellen Entwicklungen auf Seiten der Großkanzleien kommentiert die **Vize-Präsidentin des Vereins „Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR)“**, **Jutta Freifrau von Falkenhäusen**. Ihr Fazit lautet: Es kommt vor allem auf die Umsetzung der Förderinitiativen an. Diesem Thema ist auch unser Fachbeitrag gewidmet. Erfahren Sie, welche Maßnahmen helfen, wie sie umgesetzt werden und warum unbewusste Rollenbilder beachtet werden sollten. Wie Stereotypen unsere Rollenbilder prägen, ist schließlich der Schwerpunkt des Beitrags **der Direktorin**



Foto: Hofphotografen, Berlin

Dr. Torsten Breden, Herausgeber

**des Göttinger Instituts für Diversitätsforschung, Frau Prof. Dr. Bührmann**. Abgerundet wird unser Schwerpunktthema mit einem Kurzportrait des ehemaligen Bundesverfassungsrichters **Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio**, in dem das Thema Familie ebenfalls eine zentrale Rolle spielt.

Liebe Leserinnen und Leser, Die **tangente** ist den Veränderungen gewidmet und erfährt selbst weitere Anpassungen, um unserem Anspruch und Ihren Rückmeldungen noch besser gerecht zu werden. Eine große Neuerung ist die neue Website der **tangente: [www.tangente-magazin.com](http://www.tangente-magazin.com)**. Künftig finden Sie dort aktuelle Informationen und Veranstaltungshinweise. Schauen Sie vorbei! Für alle Leserinnen und Leser, die unser Magazin lieber als gedruckte Version lesen, gibt es die **tangente** nun auch als hochwertige Druckausgabe: entweder im Abonnement oder als print-on-demand-Service. Weitere Informationen finden Sie auf der Website.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und unterhaltsame Lektüre.

*Torsten M. Breden*

## Damenwahl

### Frauen im Rechtsberatungsmarkt

<i>Editorial</i>	<b>Radikales Umdenken</b> .....	02
<i>Fachbeitrag</i>	<b>Frauen im Recht</b> .....	06
	Die Redaktion der <i>tangente</i> gibt einen Überblick über Zahlen, Daten und Fakten zum Thema Frauen im Rechtsberatungsmarkt	
<i>Interview</i>	<b>„Wir haben Voraussetzungen geschaffen, die es Frauen wie Männern ermöglichen, Beruf und Familie optimal zu vereinbaren“</b> .....	13
	Ein Interview mit Renata Jungo Brüngger, Leiterin der Rechtsabteilung der Daimler AG, über die Karriere Chancen von Frauen in Rechtsabteilungen, maßgeschneiderte Arbeitsmodelle und angebotene Freiräume	
<i>Interview</i>	<b>„Ich bin davon ausgegangen, dass der Prozeß des Umdenkens in Deutschland schneller voranschreiten würde“</b> .....	18
	Ein Interview mit Dr. Constanze Ulmer-Eilfort, Managing Partnerin bei Baker & McKenzie, über die praktizierte Vereinbarkeit von Karriere und Familie, flexible Arbeitszeitmodelle und den Umgang mit unbewussten Rollenbildern	
<i>Stellungnahme</i>	<b>Die berufliche Förderung von Frauen als eine Bedingung für die Vergabe öffentlicher Mandate</b> .....	26
	Eine Stellungnahme von Thomas Kutschaty, Justizminister des Landes Nordrhein-Westfalens, zu den Hintergründen des Vergabe-Gesetzes seines Landes zur beruflichen Förderung von Frauen in der Privatwirtschaft	
<i>Kommentar</i>	<b>Das alte Modell „Großkanzlei“ neu erfinden</b> .....	29
	Ein Kommentar von Jutta Freifrau von Falkenhausen, Vize-Präsidentin des FidAR e.V., zu mehr Flexibilität in Kanzleien, Verhaltensstereotypen und der Ambivalenz ambitionierter Frauenförderprogramme	
<i>Fachbeitrag</i>	<b>Flexible Arbeitsstrukturen. Eine Geschlechter- oder eine Generationenfrage?</b> .....	32
	Ein Fachbeitrag von Dr. Torsten Breden über Frauenförderung in der Praxis und den künftigen Strukturanforderungen an Großkanzleien	
<i>Interview</i>	<b>„Think manager – Think male“</b> .....	36
	Ein Gespräch mit Prof. Dr. Andrea Bührmann, Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung an der Universität Göttingen zu den Hintergründen und Ergebnissen ihrer Studie zur medialen Darstellung von Frauen in Top-Führungspositionen	

*Damenwahl*

**Frauen im Rechtsberatungsmarkt**

<i>Thesen</i>	<b>Denkanstöße zum Schwerpunktthema</b> ..... 17, 25, 28, 31, 35, 40
<i>Kurzportrait</i>	<b>Gefragt: Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio</b> ..... 41
<i>Ankündigung</i>	<b>Die radius.1 Compliance Umfrage</b> ..... 43
<i>Vorschau</i>	<b>Nächstes Schwerpunktthema</b> ..... 44 Business Development – Worauf es bei der Akquise neuer Mandanten ankommt
<i>Impressum</i>	<b>tangente-Informationen</b> ..... 44

radius.1

*The Law Firm Consultants*

# Haben Sie den richtigen Ansatz zur Mandantenakquise?

Wir unterstützen Sie bei der Vorbereitung Ihrer Pitches sowie bei der strategischen Neumandantenakquise. Sprechen Sie uns an.

Wir sind unter 030 - 200 76 144 für Sie erreichbar.





Foto: Hof Fotografien, Berlin

## Frauen im Recht

### Eine Einführung in unser Schwerpunktthema dieser Ausgabe von Karolina Kowalik

Auf den ersten Blick steht es gut um die Chancengleichheit für Frauen im deutschen Rechtsmarkt. Seit den frühen sechziger Jahren nahm die Zahl der Juraabsolventinnen langsam zu; ab Mitte der siebziger erfolgte ein rasanter Anstieg. Innerhalb von nur drei Jahrzehnten vervierfachte sich ihr Anteil. Heute sind bereits mehr als die Hälfte der Juraabsolventen weiblich, und der Anteil weiblicher Studierender in den Rechtswissenschaften wächst von Jahr zu Jahr weiter (siehe Abbildung 1). Auch bei den Promotionen haben Frauen deutlich aufgeholt. Die Anzahl erfolgreich abgeschlossener Promotionen durch Frauen hat sich seit 1985 vervierfacht – der Frauenanteil liegt heute bei etwa 38% (siehe Abbildung 2).

Ein ähnlich hoher Frauenanteil findet sich in der Justiz. Der Richterinnenanteil liegt bei ca. 40% und der Anteil weiblicher Staatsanwältinnen sogar bei 42,5%. Allein im Hinblick auf die Rechtsanwaltszulassungen in Deutschland hinkt Deutschland vor allem im europäischen Vergleich deutlich hinterher. Während bei unseren europäischen Nachbarn der Anteil zugelassener Rechtsanwältinnen weit über 50% liegt, sind in Deutschland etwa 33% der zugelassenen Rechtsanwältinnen weiblich (siehe Abbildung 3).

So weit so gut. Doch wie verändert sich das Bild, wenn man etwas genauer hinschaut?

#### Juristinnen in der universitären Ausbildung

In Hinblick auf die Hochschulen in Deutschland fällt sofort der geringe Professorinnenanteil in den Rechtswissenschaften auf. Obwohl die Anzahl der Studentinnen sowie der promovierten Juraabsolventinnen jährlich steigt, sind Frauen in den wissenschaftlichen Führungspositionen und bei der Vergabe von Lehrstühlen nach wie vor erheblich unterrepräsentiert. Wenngleich die Anzahl der Professorinnen in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen ist, liegt sie derzeit nur bei 16%. Der Anteil der Professorinnen in den Rechtswissenschaften ist damit immer noch deutlich kleiner als in anderen Fächern. Deshalb forderte der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen von 2012 „die Einführung transparenter und formalisierter Verfahren bei Berufungen und anderen Personalentscheidungen, bei der Leistungsbewertung und in Förderverfahren“. Nachdrücklich wird darauf hingewiesen, dass „in den Schlüsselgremien der Fakultäten eine adäquate – am besten paritätische – Beteiligung von Frauen“ realisiert werden müsse.

Auffällig ist zudem, dass der Anteil der Frauen unter den Habilitierenden mit zuletzt knapp 21% noch einmal deutlich niedriger ist als unter den Promovierenden. Und auch die meisten großen juristischen Kommentare, Hand- und Lehrbücher stammen aus der Feder männlicher Juristen.

>>

Nicht zuletzt aufgrund klischeehafter Rollenbilder oder anzüglicher Namen für Frauen in juristischen Übungsfällen und Lehrbüchern ist erst kürzlich eine Sexismusdebatte entbrannt. Zunächst erschien Anfang März ein Beitrag in der Deutschen Richterzeitung, in dem die Autorin Daniela Schweigler darlegt, wie in den Materialien für Rechtsreferendare sexistische Darstellungen von Frauen verwendet werden. Die Süddeutsche Zeit und Spiegel Online haben das Thema aufgenommen.

Die Debatte wird zusätzlich durch eine Studie in der Zeitschrift für Didaktik der Rechtswissenschaft befeuert, die nahelegt, dass Frauen und Migranten in den Vorprüfungen sowie im ersten juristischen Staatsexamen schlechter abschneiden als ihre deutschen, männlichen Kommilitonen.

Die Autoren Emanuel Towfigh, Christian Traxler und Andreas Glöckner haben Datensätze zur Benotung der Examensvorprüfungen und der Erstexamen von Jura-Studenten aus Nordrhein-Westfalen ausgewertet. Das Ergebnis ist beunruhigend: Frauen starten mit leicht besseren Abiturnoten ins Studium, schneiden bei den Examensprüfungen aber im Durchschnitt um 0,3 Punkte schlechter ab als ihre männlichen Kommilitonen. Vergleicht man gezielt Männer und Frauen, bei denen Abiturnoten, Alter, Studienort und Prüfungszeitpunkt identisch sind, erzielen die Absolventinnen ein Prüfungsergebnis, das sogar um 0,7 Punkte unter dem der Männer liegt.



Der Geschlechterunterschied ist in den mündlichen Prüfungen noch deutlicher als in den schriftlichen. Da letztere anonymisiert erfolgen, könne eine unbewusste Ungleichbehandlung aufgrund der Handschriften erfolgt sein, vermuten die Autoren. Noch gravierender sind die Unterschiede im Hinblick auf die Herkunft der Studenten. Prüflinge mit ausländischen Namen schnitten mehr als 0,7 Punkte schlechter ab als Studierende mit deutschen Namen. Zwar kann die Studie eine sys-

tematische Diskriminierung nicht beweisen, doch wirft sie nicht gerade ein gutes Licht auf die Jurausbildung in Deutschland. Dass die Debatte ernst genommen wird, zeigt sich auch an den Reaktionen aus der Politik. Die SPD-Landtagsfraktion hat im Zuge der Diskriminierungsdiskussion bereits eine kleine Anfrage an die bayrische Landesregierung gestellt, um im Hinblick auf die Juristenausbildung gegen frauenfeindliche Klischees und Diskriminierungen von Frauen und Ausländern zu sensibilisieren.

### Frauen in der Justiz

Noch zu Beginn der Weimarer Republik erklärten die Vertreter der Länder in Berlin, dass Frauen aus „verschiedenen Umständen“ für die Justiz nicht geeignet seien. Die Zeiten, in denen Justitia die einzige Frau im Gerichtssaal war, sind allerdings lange vorbei.



Heute werden mehr Richterinnen als Richter angestellt, mehr Staatsanwältinnen als Staatsanwälte. 64% der Richter auf Probe und 42% der derzeitigen Richter an den Oberlandesgerichten sind weiblich. In der Strafverfolgung sind die Frauen bereits in der Mehrheit. Angesichts des Vormarsches von Frauen in der Justiz wird schon sarkastisch nach Männerquoten gefragt. Zwar sind insgesamt immer noch die meisten Richter männlich – der Trend spricht aber deutlich für die Frauen; und solange Frauen in der Justiz noch unterrepräsentiert sind, dürfen sie bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt und befördert werden.

Für viele Spitzenjuristinnen ist die bessere Vereinbarkeit einer verantwortungsvollen Tätigkeit mit der Familienplanung ein ausschlaggebendes Argument für die Entscheidung einer Karriere in der Justiz. Vor allem ambitionierte junge Anwältinnen aus den Großkanzleien wechseln nach drei bis fünf Jahren in den öffentlichen Dienst. Als Richterin oder Staatsanwältin sind strukturierte Arbeitsformen und Familienverträglich-

>>

keit garantiert. Einzig in den obersten Führungspositionen der Justiz gibt es noch Aufholpotential für die Frauen. Der Frauenanteil von Vorsitzenden Richtern an den OLGs beläuft sich auf 11%, der Anteil in den Bundesgerichten liegt nur bei 24%.

### Rechtsanwältinnen

Schreibt man die bisherigen Wachstumsraten der Rechtsanwaltszulassungen beider Geschlechter der letzten zehn Jahre linear fort, würde hierzulande erst im Jahre 2032 ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen erreicht.



Doch das reine Geschlechterverhältnis ist nur eine Perspektive. Denn Frauen sind als Rechtsanwältinnen in den lukrativen Tätigkeitsfeldern und Kanzleiformen immer noch deutlich unterrepräsentiert. Zu höheren Anteilen als ihre männlichen Kollegen arbeiten sie als

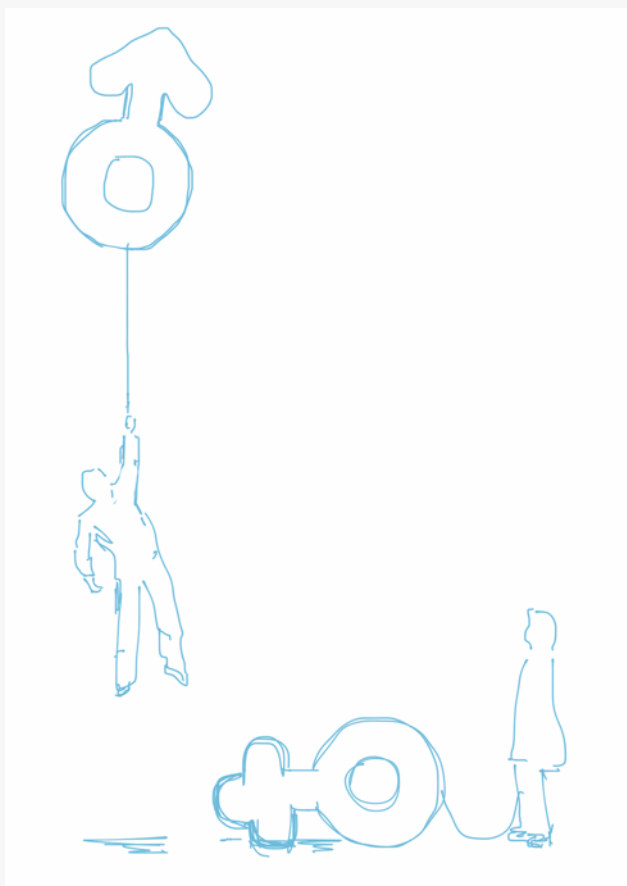
angestellte Anwältinnen in kleinen Sozietäten oder als freie Mitarbeiterinnen. Sie sind ebenfalls deutlich unterrepräsentiert bei den Anwaltsnotaren (12%) und spezialisieren sich weniger häufig in den wirtschaftsnahen und prestigeträchtigen Rechtsbereichen wie Wirtschafts-, Gesellschafts- und Steuerrecht (6%), Verwaltungsrecht (8%) und Strafrecht (12%). Entsprechend schneiden Rechtsanwältinnen auch bei der durchschnittlichen Einkommensverteilung schlechter ab als Männer. Ihr jährlich selbst erwirtschafteter Honorarumsatz im bundesdeutschen Durchschnitt ist mit ca. 78.500 Euro nur etwa halb so hoch wie der ihrer männlichen Kollegen (siehe Abbildung 4).

### Partnerinnen in der Minderheit

Überwältigend bleibt die männliche Dominanz auf Partnerebene in den führenden Wirtschaftskanzleien. Zwar stellen Frauen in den umsatzstärksten Top-50-Kanzleien in Deutschland im Durchschnitt etwa 38% der Associates, doch nur etwa 12% sind als Eigentümerinnen und Managerinnen in den Partnerkreisen der Großsozietäten vertreten.



Dabei gehen die Quoten von Kanzlei zu Kanzlei sehr weit auseinander. Während in einigen Kanzleien immerhin schon ein Viertel der Partner weiblich sind, trifft man in den Partnerrunden einiger großer Wirtschaftskanzleien nur vereinzelt Frauen an (siehe Abbildung 5). So endet nach wie vor noch mancher Karrierestart für die ambitionierten Einsteigerinnen in Großkanzleien früher als geplant. Es scheint, als sei es immer noch einfacher, die Sprossen der Karriereleiter in Partnerschaften der Großsozietäten mit rahmengenähten Herrenschuhen als mit High Heels zu nehmen.





## Juristinnen in der universitären Ausbildung

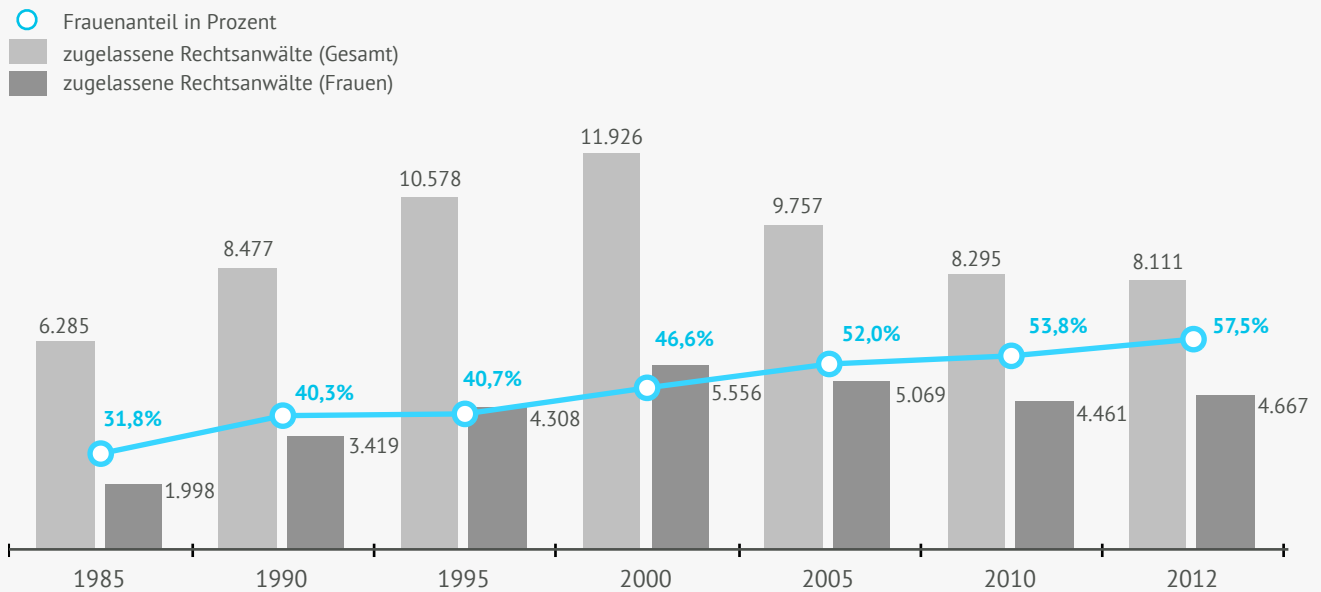
### Zahlen und Fakten zur Geschlechterverteilung im Rechtsberatungsmarkt

#### Absolventinnen in den Rechtswissenschaften\*

Die Anzahl der in Deutschland erfolgreich abgelegten ersten Prüfung in den Rechtswissenschaften hat sich von 1985 bis 2000 nahezu verdoppelt. Ab dem Jahre 2000 ist ein durchschnittlicher jährlicher Rückgang um etwa 3% auf 8.111 Prüfungen im Jahr 2012 zu verzeichnen. Trotz der rückläufigen Gesamtanzahl absolvierter Prüfungen seit 2000 ist der Frauenanteil weiter

kontinuierlich gestiegen und erreichte 2012 einen Wert von 57,5%. Dies entspricht einer jährlichen durchschnittlichen Wachstumsrate von 3,2% seit 1985.

Die Grafik zeigt die Entwicklung des Anteils der von Frauen erfolgreich absolvierten ersten Prüfung in den Rechtswissenschaften.



\* Universitärer Abschluss ohne Lehramtsprüfungen, Bachelor- oder Masterabschluss

Abbildung 1. Quelle: Statistisches Bundesamt, 2014

#### Promotionen in den Rechtswissenschaften

Die Anzahl der in Deutschland erfolgreich abgeschlossenen Promotionsverfahren in den Rechtswissenschaften ist von 511 im Jahr 1985 bis auf 1.906 im Jahr 2005 angestiegen. Im gleichen Zeitraum hat sich die Anzahl der weiblichen Promovierten mehr als verzehnfacht. Seit 2005 zeigt sich im Hinblick auf die Gesamtzahl ein leichter Rückgang auf 1.323 Promoti-

onen im Jahr 2012. Der Anteil der promovierten Frauen ist in diesem Zeitraum weiterhin gestiegen und beträgt 2012 38,1%.

Die Grafik zeigt die Entwicklung des Anteils der von Frauen erfolgreich absolvierten Promotionsverfahren in den Rechtswissenschaften.

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2012	Wachstumsrate*
Männer	453	682	799	1208	1263	927	819	2,2 %
Frauen	58	139	264	426	643	573	504	8,3 %
Gesamt	511	821	1.063	1.634	1.906	1.500	1.323	3,6 %
Frauenanteil	11,4 %	16,9 %	24,8 %	26,1 %	33,7 %	38,2 %	38,1 %	

\* Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate

Abbildung 2. Quelle: Statistisches Bundesamt, 2014

## Frauen als Rechtsanwältinnen

### Zahlen und Fakten zur Geschlechterverteilung bei Anwältinnen

#### Anzahl der Anwaltszulassungen von 1980 bis 2013

Die Anzahl der zugelassenen Rechtsanwältinnen in Deutschland ist von 2.756 im Jahr 1980 auf 54.139 im Jahr 2014 angestiegen. Im gleichen Zeitraum hat sich die Anzahl der zugelassenen Rechtsanwältinnen von 2.756 auf 54.139 erhöht. Waren 1980 7,6% der Anwaltschaft in Deutschland weiblich, sind es 2014 33,3%. Im genannten Zeitraum ist die Anwaltschaft insgesamt durchschnittlich um 4,5% pro Jahr gewachsen. **Das Wachstum** der zugelassenen Rechtsanwältin-

nen im gleichen Zeitraum ist um 9,2% pro Jahr gestiegen. Die Wachstumsgeschwindigkeit hat sich in den letzten Jahren jedoch deutlich abgeschwächt. Seit 2000 ist die Anzahl der zugelassenen Rechtsanwältinnen um 3,2% pro Jahr gestiegen, die Anzahl der zugelassenen Rechtsanwältinnen um 5,5%.

Die Grafik zeigt die Entwicklung der Anwaltszulassungen sowie des jeweiligen Frauenanteils an der Anwaltschaft im Fünf-Jahre-Rhythmus.

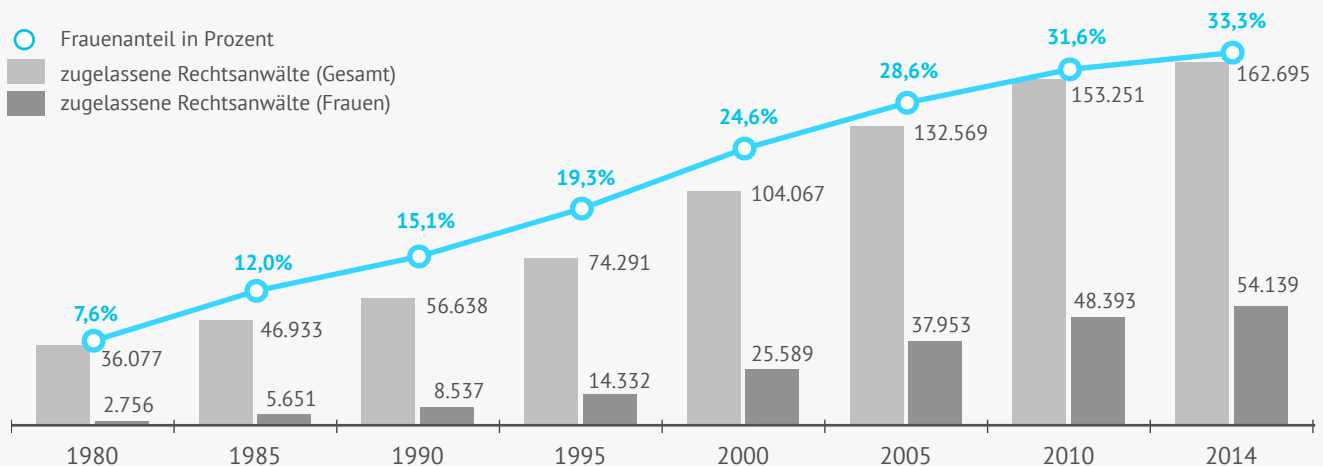


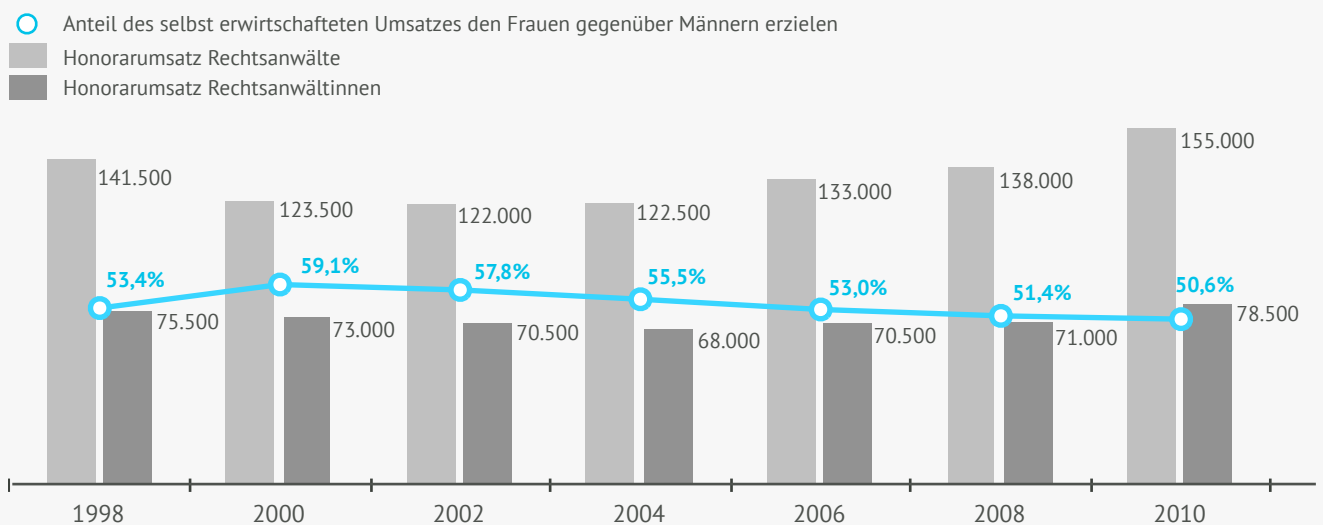
Abbildung 3. Quelle: Bundesrechtsanwaltskammer BRAK, 2013

#### Durchschnittlicher persönlicher Honorarumsatz\*

Der durchschnittliche persönliche Honorarumsatz hat sich in den letzten zwölf Jahren nach einer Phase des Rückgangs wieder leicht erholt und liegt bei Männern bei 155.000 Euro und bei Frauen bei 78.500 Euro pro Jahr. Frauen erwirtschaften nur etwa die Hälfte des

Honorarumsatzes, den ihre männlichen Kollegen erzielen. Der Anteil ist sogar weiterhin rückläufig.

Die Grafik zeigt die Entwicklung des persönlichen Honorarumsatzes aus selbstständiger Tätigkeit für Rechtsanwälte in Deutschland.



\* Angaben in Euro pro Jahr für den gesamtdeutschen Durchschnitt  
Die letzte Erhebung fand 2012 für das Wirtschaftsjahr 2010 statt.

Abbildung 4. Quelle: Institut für Freie Berufe Nürnberg, 2012

## Partnerinnen in der Minderheit

Anteil von Frauen unter Associates and Partnern in den zwanzig umsatzstärksten Kanzleien in Deutschland

Kanzlei*	Anteil der Frauen unter Associates	Anteil der Frauen unter Partnern**
Freshfields Bruckhaus Deringer	28 %	6 %
CMS Hasche Sigle	42 %	14 %
Hengeler Mueller	12 %	3 %
Clifford Chance	49 %	16 %
Linklaters	33 %	5 %
Gleiss Lutz	42 %	20 %
Hogan Lovells	41 %	11 %
Noerr	57 %	11 %
White & Case	45 %	10 %
Allen & Overy	36 %	9 %
Taylor Wessing	46 %	13 %
Heuking Kühn Lüer Wojtek	42 %	14 %
Latham & Watkins	38 %	4 %
Flick Gocke Schaumburg	38 %	5 %
Luther	43 %	12 %
Baker & McKenzie	45 %	11 %
Rödl & Partner	49 %	21 %
Görg	33 %	14 %
Beiten Burkhardt	41 %	15 %
DLA Piper	25 %	11 %

Abbildung 5. Quelle: radius.1 research, Angaben auf den Websites der Kanzleien

\* Kanzleien geordnet nach Jahresumsatz 2012/2013 entsprechend des JUVÉ-Rankings

\*\* Anzahl der Partner ohne Unterscheidung in Equity und Salary Partner



# LÉGÈRE HOTELS

**TAGUNGEN, MEETINGS,  
KONFERENZEN UND SEMINARE**  
IN MODERNER UMGEBUNG  
MIT PROFESSIONELLEM SERVICE  
FÜR IHRE ERFOLGREICHE VERANSTALTUNG



Kontaktieren Sie uns, wir erstellen Ihnen gerne ein persönliches Angebot für Ihren Aufenthalt:

**Légère Hotel Luxembourg**

+352 4900061

luxembourg@legere-hotels-online.com

**Légère Hotel Wiesbaden**

+49 (0)6128 609810

wiesbaden-taunusstein@legere-hotels-online.com

**Légère Hotel Tuttlingen**

+49 (0)7461 96160

tuttlingen@legere-hotels-online.com

[www.legere-hotels-online.com](http://www.legere-hotels-online.com)

Anzeige



Foto: Daimler AG, Renata Jungo Brüngger

## „Wir haben Voraussetzungen geschaffen, die es Frauen wie Männern ermöglichen, Beruf und Familie optimal zu vereinbaren“

Im Gespräch mit Renata Jungo Brüngger, Leiterin der Rechtsabteilung der Daimler AG

*radius.1:* Sie haben nach Ihrem Jura-Studium Ihre Karriere zunächst in der Züricher Kanzlei Bär & Karrer begonnen. Was hat Sie als Absolventin überzeugt, als Rechtsanwältin in einer großen Wirtschaftskanzlei zu arbeiten?

**Renata Jungo Brüngger:** Drei Gründe: Nachdem ich meine Anwaltszulassung in Fribourg erlangt hatte, war es für mich wichtig, international arbeiten zu können. Ebenfalls klar war, dass es in Zürich oder Genf sein musste. Ich habe mich dann für Zürich entschieden. Und schließlich bietet eine große Wirtschaftskanzlei wie Bär & Karrer die Möglichkeit, interessante und komplexe Mandate gleich von Anfang an mit betreuen zu können, also sah ich den Einstieg dort als echte Chance an.

*radius.1:* Nach vier Jahren als Rechtsanwältin sind Sie zur Metro AG in die Rechtsabteilung gewechselt. Seither haben Sie in verschiedenen internationalen Konzernen sehr erfolgreich als Juristin gearbeitet. Warum sind Sie auf die Unternehmensseite gewechselt?

**Jungo Brüngger:** Das war nicht von Anfang an geplant, aber mich hat es immer interessiert, Projektarbeit zu leisten, das heißt, eine Aufgabe von Anfang bis zum Ende zu begleiten und dabei unternehmerisch, also nicht nur auf der juristischen Bera-

terebene zu arbeiten. Bei der Metro konnte ich die Einkaufsgesellschaften betreuen, Strukturen gestalten und mit Managern arbeiten, die keinen juristischen Hintergrund hatten. Das fand ich spannend.

*radius.1:* Worin unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die beiden Arbeitsumfelder am deutlichsten?

**Jungo Brüngger:** Als Unternehmensjuristin muss man das eigene Unternehmen in all seiner Komplexität und seinen wirtschaftlichen Zielvorstellungen verstehen. Dazu ist es wichtig, sowohl früher und tiefer in anstehende Transaktionen als auch stärker in die strategischen Abläufe eingebunden zu sein. Dazu arbeitet man eng mit dem Management zusammen.

*radius.1:* Was hat Sie motiviert, eine Karriere als Juristin anzustreben?

**Jungo Brüngger:** Reizvoll war für mich am Anfang des Studiums die Vielzahl der gebotenen Möglichkeiten, so dass jeder im Verlauf des Studiums für sich herausfinden konnte, welche Tätigkeit am besten zu ihm passt. Ich war zur Zeit meines Studiums auch noch politisch tätig, und die Mischung Juristerei und Politik passte bestens zueinander.

>>

### Die Rechtsabteilung der Daimler AG,

betreut weltweit alle Rechtsfragen des Konzerns (mit Ausnahme von Arbeitsrecht, Steuerrecht und Datenschutzrecht) und berät das Management in allen Fragen des Legal Risk Management. Die Organisation des Rechtsbereichs folgt der Wertschöpfungskette von Daimler. Weltweit sind auf allen Kontinenten Mitarbeiter des Bereichs tätig. Die Aufgaben des Rechtsbereichs umfassen neben den klassischen Rechtsfragen aus der Wertschöpfungskette (Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und After Sales) auch die Unterstützung der Geschäfte in neuen Märkten (BRIC, hier z.B. die Verhandlung von komplexen Joint Ventures und Kooperationen) und in neuen Geschäftsfeldern (IT- und Mobilitätsdienstleistungen). Orientiert an den internen Kunden bestimmen Partnerschaft, Service und Integrität das Selbstverständnis des Rechtsbereichs bei Daimler.

*radius.1: Wie beurteilen Sie die Karrierechancen von Frauen in den Rechtsabteilungen internationaler Konzerne in Deutschland und der Schweiz?*

**Jungo Brünger:** Die Rechtsabteilungen internationaler Konzerne bieten aus meiner Sicht hervorragende Karrierechancen für Frauen. In den vergangenen Jahrzehnten wurde der Staatsdienst gerade in Deutschland als „idealer Zielhafen“ für Juristinnen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesehen. Hier konnten in den letzten Jahren sowohl die Anwaltschaft als auch die internationalen Konzerne ihre Attraktivität deutlich erhöhen. In der Zwischenzeit gibt es doch einige Chefjuristinnen – in der Schweiz ebenso wie in Deutschland.

*radius.1: Was waren die schwierigsten Hürden, die Sie während Ihrer Karriere überwinden mussten?*

**Jungo Brünger:** Ich kann eigentlich nicht von Hürden sprechen, sondern hatte das Glück, nach dem Studium und meiner Anwaltszulassung sofort ins Berufsleben einzusteigen; ich konnte also meinen Weg sehr gradlinig verfolgen. Die prägenden Momente waren stets jene, in denen ich mich dazu entschlossen habe, mich auf Neuland einzulassen. Als Beispiel kann ich meinen Wechsel in ein durch und durch amerikanisches Unternehmen anführen. Mir war klar, dass ich mir hier sehr schnell zusätzliches Know-how aneignen musste. Aber solche Schritte haben sich hinterher immer als richtig herausgestellt.

*radius.1: Welchen Stellenwert hat das Thema Work-Life-Balance für Sie?*

**Jungo Brünger:** Die Arbeit kommt ganz klar zuerst, aber diese bereitet mir ja auch Freude und macht einen Großen Teil des „Life“ aus. Ich versuche natürlich, am Wochenende Zeit mit meinem Mann zu verbringen, der

weiterhin in der Schweiz lebt, selbst zur Ruhe zu kommen und vor allem – wann immer möglich – in den Bergen zu sein. Aber eine strenge Trennung gibt es da nicht.

*radius.1: Sie können die Karrierechancen von Frauen sowohl aus der Perspektive einer Großkanzlei als auch aus der Perspektive internationaler Unternehmen beurteilen. In welchem Bereich eröffnen sich Frauen bessere Karriereaussichten?*

**Jungo Brünger:** Daimler ist das Thema Frauenförderung sehr wichtig. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen bis zum Jahr 2020 auf 20 Prozent zu erhöhen. Derzeit liegt der Anteil bei 13 Prozent, und wir liegen bei der Umsetzung gut im Plan. Dabei ist ein solches Ziel für ein Technologie-Unternehmen nicht einfach: Wir hängen mit 70 Prozent unserer Stellen an ingenieurwissenschaftlichen, technischen und naturwissenschaftlichen Ausbildungsgängen. Dort gibt es an den Universitäten aber nur zwischen 5 und 20 Prozent Absolventinnen. Da der Frauen-Anteil in den Jura-Studiengängen annähernd 50 Prozent beträgt, sind wir im Rechtsbereich natürlich in einer besseren Ausgangslage – wir konnten in den vergangenen Jahren viele sehr qualifizierte Kolleginnen gewinnen.

*radius.1: Welche Faktoren hemmen Ihrer Meinung nach die Karrierebestrebungen von Frauen in Kanzleien sowie in Rechtsabteilungen?*

**Jungo Brünger:** In Kanzleien führt sowohl das finale Ziel der Partnerschaft als auch die Abrechnung auf Stundenbasis gerade für junge Kolleginnen und Kollegen zu einer erheblichen Arbeitslast – und das insbesondere am Anfang der Karriere, die oft mit der Phase der Familiengründung zusammenfällt.

>>

In Unternehmensrechtsabteilungen gibt es mittlerweile vielfältige Instrumente, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, sodass ich hier deutlich weniger Hürden sehe. So haben wir letztes Jahr eine Kollegin in Teilzeit in das Führungsteam der Rechtsabteilung befördert – manchmal muss man auch einfach Dinge ausprobieren und den Kolleginnen zutrauen, die vorhandenen Freiräume und Instrumente zu nutzen.

*radius.1: Inwiefern spielen hier Rollenbilder, Geschlechterklischees und das kulturelle Milieu eine Rolle?*

**Jungo Brünger:** Diese Frage öffnet ein weites Feld, über das man lange diskutieren könnte. Wir blicken lieber nach vorne, wie wir das bestehende Umfeld weiter entwickeln und für ein gleichberechtigtes Miteinander von Kolleginnen und Kollegen gestalten können.

*radius.1: Welche Anreize setzen Unternehmen, um hoch qualifizierte Frauen für ihre Rechtsabteilung zu gewinnen, zu fördern und zu halten?*

**Jungo Brünger:** Auf Daimler bezogen kann ich sagen: Wir bieten hervorragende Arbeitsbedingungen, internationale Karriereperspektiven und die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So haben wir zum Beispiel in den letzten Jahren rund 700 betriebseigene Kinderbetreuungsplätze in Deutschland eingerichtet; es gibt Angebot zur Teilzeitarbeit und vieles mehr. Gerade in der Rechtsabteilung nutzen viele Kolleginnen in den verschiedenen Lebens- und Karrierephasen je nach Bedarf diese Instrumente. Davon profitieren aber nicht nur Frauen. Wir haben Voraussetzungen geschaffen, die es Frauen wie Männern ermöglichen, Beruf und Familie möglichst optimal zu vereinbaren.

*radius.1: Was wird konkret in Ihrem Unternehmen unternommen, um Frauen in der Rechtsabteilung zu fördern?*

**Jungo Brünger:** Die beschriebenen Möglichkeiten, die Daimler bietet, helfen natürlich auch in der Rechtsabteilung, Frauen zu unterstützen. Zum Beispiel haben wir im Bereich Litigation zwei Abteilungsleiterinnen, die sich die Stelle teilen. Das funktioniert sehr gut; und wir legen Wert darauf, dass wir im Rechtsbereich qualifizierte Frauen fördern. Ende letzten Jahres konnten wir eine bis dahin externe hoch qualifizierte Kol-

legin für die Arbeit in unserem Unternehmen auf Bereichsleitererebene gewinnen und eine andere Kollegin in Teilzeit auf diese Ebene befördern.

*radius.1: Welche Herausforderungen begegneten Ihnen gemeinhin bisher bei der Durchführung von Teilzeitmodellen in Rechtsabteilungen?*

**Jungo Brünger:** Teilzeitmodelle erfordern Flexibilität auf beiden Seiten – dazu stellen wir unternehmensseitig entsprechende Aufgabenzuschnitte, Arbeitszeitmodelle und technische Unterstützung für mobiles Arbeiten sicher, jeweils angepasst auf den konkreten Bedarf der Arbeitnehmerin. Und wir wollen dafür sorgen, diese hohen Standards fortlaufend weiter zu verbessern.

*radius.1: Ihre Rechtsabteilung hat vielfältige Aufgaben zu erfüllen. Unter anderem deckt sie eigenständig Fusionen und Übernahmen sowie die Prozessführung bei größeren Verfahren ab. Inwiefern lassen sich diese Aufgaben in Teilzeitmodellen realisieren?*

**Jungo Brünger:** Kurz gesagt: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg – aber dies erfordert Flexibilität auf beiden Seiten. Wenn man eine Teilzeitstelle, auch zusammen in dem jeweiligen Team, klar definiert und die jeweiligen Erwartungen der Mitarbeiterin und des Unternehmens festlegt, dann kann man viel erreichen.

„Manchmal muss man auch einfach Dinge ausprobieren und den Kolleginnen zutrauen, die vorhandenen Freiräume und Instrumente zu nutzen.“

*radius.1: Streben Sie bei Daimler einen konkreten Frauenanteil bei Führungspositionen in der Rechtsabteilung an?*

**Jungo Brünger:** Die Selbstverpflichtung von 20 Prozent Frauen in Führungspositionen, die sich Daimler insgesamt bis 2020 auferlegt hat, gilt natürlich auch für die Rechtsabteilung. Wir sind hier sehr gut unterwegs und können als Rechtsabteilung sogar einen übermäßigen Beitrag zum Gesamtdurchschnitt im Unternehmen leisten – was wir auch gerne tun.

>>

*radius.1: In zahlreichen Studien ist belegt, dass gemischte Teams bessere Arbeitsergebnisse erzielen als eingeschlechtliche Gruppen. Berücksichtigen Sie bei der Mandatsvergabe auch die geschlechterspezifische Zusammensetzung von Kanzleiteams?*

**Jungo Brünger:** Grundsätzlich sind wir davon überzeugt, dass mehr Vielfalt zu besseren Ergebnissen führt. Als global agierendes Unternehmen ist es für uns eine Verpflichtung, diese Vielfalt zu fördern; das erstreckt sich aber nicht nur auf das Thema Frauenförderung. Wir berücksichtigen viele Faktoren bei der Auswahl von Kanzleien.

„Wir bieten entsprechende Aufgabenzuschüsse, Arbeitszeitmodelle und technische Unterstützung für mobiles Arbeiten an.“

*radius.1: Im Bundesland Nordrhein-Westfalen müssen nun auch Rechtsanwaltskanzleien, die durch das Land mandatiert werden wollen, nachweisen, was sie hinsichtlich der Frauenförderung und der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternehmen. Können Sie sich die Einführung ähnlicher sozialer Kriterien für die Mandatsvergabe in Rechtsabteilungen vorstellen?*

**Jungo Brünger:** Im Ergebnis geht es aus unserer Sicht natürlich darum, die beste Kanzlei und damit die beste Beratung zu bekommen. Bei der Mandatierung spielen zahlreiche Kriterien eine Rolle; ein breites Angebotspektrum, besondere Fachkompetenz oder spezifisches Wissen gehören dazu. Wenn Sie global agieren, kann es zum Beispiel darauf ankommen, ob eine Kanzlei in einem bestimmten Markt gut unterstützen kann.

*radius.1: In Deutschland wird in letzter Zeit darüber debattiert, dass Frauen sich nicht genug vernetzen und sich nicht wirkungsvoll vermarkten würden. Generell wird unterstellt, dass Frauen eher zurückhaltend ihre Karriereplanung angehen. Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Kontext gesammelt? Teilen Sie diese Beobachtung?*

**Jungo Brünger:** Das sehe ich eher als altes Rollenbild oder Geschlechterklischee, das ich zumindest für meinen Bereich nicht bestätigen kann. Wir haben Kollegin-

nen, die im Women's Business Network sehr aktiv sind, andere sind in verschiedenen Gremien des Unternehmens gut und eng vernetzt.

*radius.1: Was halten Sie in diesem Zusammenhang von der Aussage, dass Frauen in Deutschland im Laufe ihrer Karriere an eine „gläserne Decke“ stoßen?*

**Jungo Brünger:** Hier gibt es sicher noch einiges zu tun. Aber bei Daimler sind wir auf einem guten Weg. Unser Konzern hat sich bereits 2006 ganz konkrete Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen gesetzt. Diese verfolgen wir konsequent und erreichen jedes Jahr ein Zwischenziel auf diesem Weg. Damit rückt das Ziel in greifbare Nähe und wird auch kontrollierbar.

*radius.1: Welchen Rat können Sie jungen Juristinnen geben, die eine Führungsposition in einer Kanzlei oder Rechtsabteilung anstreben?*

**Jungo Brünger:** Ich gebe meinen Kolleginnen den gleichen Ratschlag, den ich allen meinen Mitarbeitern gebe: Warten Sie nicht darauf, dass Ihnen jemand Ihre Karriere auf dem Silbertablett serviert – sondern gestalten Sie selbst aktiv Ihre Karriere und Ihre Arbeit: Just do it!

*radius.1: Frau Jungo Brünger, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

### Zur Person:

Renata Jungo Brünger hat nach Abschluss eines zweisprachigen Studiums der Rechtswissenschaften an der Universität Fribourg in der Schweiz, 1989 das Anwaltspatent erlangt. Sie erwarb berufsbegleitend einen Master of Laws (LL.M.) an der Universität Zürich im internationalen Handelsrecht und begann ihre Karriere als Rechtsanwältin bei Bär & Karrer in Zürich. Zuvor war sie bereits als Rechtsberaterin bei der Bank Clariden Leu ebenfalls in Zürich tätig gewesen. Als Bereichsleiterin im Rechtsbereich war sie von 1995 bis 2000 der Metro Holding AG in der Schweiz tätig, bevor sie ebenfalls in der Schweiz die Position einer General Counsel Corporate EMEA and Vice President/General Counsel Emerson Process Management EMEA bei dem Konzern Emerson Electric übernahm. Seit 2011 obliegt ihr die Leitung des Bereichs Legal der Daimler AG. Jungo Brünger ist verheiratet und Schweizer Staatsangehörige.



*Flexible Arbeitszeitmodelle sind  
keine Geschlechter-, sondern  
eine Generationenfrage.*



Foto: Baker & McKenzie, Dr. Constanze Ulmer-Eilfort

## „Der Prozeß des Umdenkens in Deutschland dauert länger, als ich dachte“

Im Gespräch mit Dr. Constanze Ulmer-Eilfort, Managing Partnerin bei Baker & McKenzie für Deutschland und Österreich

*radius.1: Was waren die schwierigsten Hürden, die Sie während Ihrer Karriere überwinden mussten?*

**Dr. Constanze Ulmer-Eilfort:** Eine große Herausforderung im Rahmen meiner Karriere war die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Karriere und Familie zu vereinbaren, erfordert ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft. Als Mann und als Frau muss man sich immer wieder die Frage stellen, ob man für sich selbst und die Familie die richtigen Entscheidungen getroffen hat. Die zweite große Herausforderung als Partnerin ist der Auf- und Ausbau der eigenen Praxis. Vor allem die Geschäftsentwicklung erfordert auch in der Freizeit viel Einsatz. Dies ist nur bedingt mit Familie und kleinen Kindern vereinbar. Als Mutter hat man beispielsweise weniger Zeit, abends Veranstaltungen zu besuchen, um ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen.

*radius.1: Haben Sie bereits während Ihres Studiums eine Karriere bei einer führenden Wirtschaftskanzlei angestrebt oder gab es für Sie auch andere Optionen? Hatten Sie eigentlich schon zu Beginn Ihrer Karriere den Wunsch, später einmal Partnerin zu werden?*

**Ulmer-Eilfort:** Nein, es stand für mich von Beginn an weder fest, dass

ich für eine internationale Sozietät arbeiten würde, noch, dass ich Partnerin werden wollte. Selbst als ich bei Baker & McKenzie als Anwältin angefangen hatte, war ich nicht sicher, ob ich einmal Partnerin werden wollte. Ich habe mir schlichtweg während meines Studiums nicht zu viele Gedanken gemacht, in welchem Bereich ich nach meinem Abschluss als Juristin arbeiten würde. Das Studium hat mir viel Freude bereitet und ich wusste, dass es mir viele unterschiedliche Berufsbilder ermöglicht. Jurastudenten empfehle ich, sich nicht zu schnell für einen Karriereweg festzulegen. Meiner Erfahrung nach ist es wichtig, von Beginn an für unterschiedliche Optionen offen zu sein und sich diese Offenheit auch später im Berufsleben zu erhalten.

*radius.1: Was gab letztlich für Sie den Ausschlag, Ihre Laufbahn in einer Sozietät zu beginnen?*

**Ulmer-Eilfort:** In meiner Referendariatszeit hatte ich mich für Baker & McKenzie entschieden, weil ich hier die Möglichkeit bekam, einen Teil des Referendariats in New York zu absolvieren. Ich war bereits in New York als Anwältin zugelassen und wollte dort Praxiserfahrung sammeln. Mir gefiel es in dieser globalen Sozietät von Anfang an gut. Die

>>

offene und kollegial freundschaftliche Atmosphäre ohne Betonung von Hierarchien hat mich damals schon begeistert. Auch der Umgang der Kollegen miteinander und der Ton untereinander bestätigt das. Ich habe mich auf mein Gefühl verlassen, dass ich hier meine ersten Erfahrungen als Rechtsanwältin sammeln wollte. Die Jahre danach sind schnell vergangen und schließlich bin ich Partnerin geworden.

„Karriere und Familie zu vereinbaren, erfordert ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft.“

*radius.1: Wann kamen bei Ihnen zum ersten Mal Gedanken zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf?*

**Ulmer-Eilfort:** Bereits während meines Studiums war die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für mich ein Thema. Meine ersten beiden Kinder habe ich relativ früh, noch während des Referendariats bekommen. Wenn es zeitweise sehr stressig war, habe ich manchmal gezweifelt, ob Familienplanung und Beruf überhaupt miteinander vereinbar sind. Aber mein Mann und ich waren uns einig, dass wir die Herausforderungen gemeinsam meistern können. Das ist in meinen Augen nicht ganz selbstverständlich. Hätte mein Mann mich nicht in der Form unterstützt, wie er es getan hat, hätte es sicherlich nicht funktioniert.

*radius.1: Können Sie uns die größten Herausforderungen in Ihrem Arbeits- bzw. Tagesablauf nennen, die Ihnen sofort einfallen, wenn Sie an Ihre erste Phase als berufstätige Mutter denken?*

**Ulmer-Eilfort:** Meine Beobachtung ist, dass in Deutschland nach wie vor ein relativ konservatives Familienbild gelebt und gepflegt wird, in dem Frauen oft ihre Karriere zugunsten der Familienplanung hinten anstellen. Für die Männer ist es komfortabel, eine Frau an ihrer Seite zu haben, die sich zu Hause um alles kümmert, während man sich selbst ganz auf die Karriere konzentrieren kann. Eine Frau sieht sich hingegen selbst im Freundeskreis Vorwürfen ausgesetzt, wenn Sie ihre Kinder nicht selbst betreut. Mein Gehalt ist viele Jahre lang zu einem

großen Teil in die Kinderbetreuung und Haushaltshilfen geflossen, aber ich habe dies stets als eine gute Investition betrachtet. Mir ist bewusst, dass ich nicht die gleiche Karriere hätte machen können, wenn ich mein Gehalt nicht für eine entsprechende familiäre Unterstützung eingesetzt hätte. Sich dies leisten zu können, ist sicherlich ein Luxus unseres Berufszweiges.

*radius.1: Würden Sie sagen, dass von Ihnen beschriebene Familienbild ist in der deutschen Kultur verankert?*

**Ulmer-Eilfort:** Die politischen Rahmenbedingungen spielen bestimmt eine entscheidende Rolle. Beispielsweise stützt die steuerliche Gesetzgebung in Deutschland noch immer ein traditionelles Familienbild. Sowohl das Ehegatten-Splitting als auch die begrenzte Abzugsfähigkeit von Kinderbetreuungsaufwendungen fördern eher das Zuhause bleiben, als die volle Berufstätigkeit von Frauen. In Frankreich gab es bereits Kitas, als diese in Deutschland noch kaum existierten und ich meine ersten Erfahrungen als berufstätige Mutter sammelte. Dort war es damals und ist es heute nach wie vor gesellschaftlich akzeptiert, viele Kinder zu haben und diese von Dritten betreuen zu lassen. Beiden Elternteilen wird so die volle Berufstätigkeit erleichtert. In Deutschland gilt man hingegen auch heute noch oft als Rabenmutter, wenn man als Mutter Vollzeit berufstätig ist.

„Hätte mein Mann mich nicht in der Form unterstützt, wie er es getan hat, hätte es sicherlich nicht funktioniert.“

*radius.1: Inwiefern haben Sie von gesetzlichen Elternzeit-Angeboten Gebrauch machen können und wie ließ sich das mit Ihren Mandaten vereinbaren?*

**Ulmer-Eilfort:** Meine ersten zwei Kinder habe ich bereits im Referendariat bekommen und mein drittes Kind, als ich noch Associate war. Die Mandatsbetreuung stellte in dieser Zeit keine große Herausforderung dar, weil sie dem zuständigen Partner oblag. Ich habe in Absprache mit meinem Mann bei allen Kindern jeweils sechs Monate ausgesetzt. Damals gab es noch nicht das

>>

### Die Kanzlei:

Die 1949 von Russel Baker und John McKenzie in Chicago gegründete Wirtschaftskanzlei Baker & McKenzie zählt mit mehr als 4.100 Anwälten an 75 Standorten und einem weltweiten Umsatz über 2,4 Mrd. US-Dollar im vergangenen Geschäftsjahr zu den größten Anwaltskanzleien der Welt. In Deutschland unterhält Baker & McKenzie Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt a.M. und München. Als eine der führenden deutschen Anwaltskanzleien berät Baker & McKenzie mit rund 200 Anwälten nationale und internationale Unternehmen und Institutionen auf allen Gebieten des Wirtschaftsrechts.

Elternzeitangebot, von dem heute viele Familien Gebrauch machen. Ich wollte aber Zeit mit meinen Kindern verbringen und habe diese sehr genossen. Aus meiner Erfahrung ist die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf leichter zu bewerkstelligen, wenn man früh Kinder bekommt. Zu Beginn einer Karriere, wenn man jünger ist, kann man Familie und beruflichen Alltag flexibler vereinbaren. Dagegen erscheint es mir schwieriger, mit Ende dreißig das erste Kind und die gleichbleibend anspruchsvollen Aufgaben, die beispielsweise eine Partnerposition mit sich bringt, unter einen Hut zu bekommen.

„Wenn man jünger ist, fällt es leichter Familie und beruflichen Alltag flexibler miteinander zu vereinbaren.“

*radius.1: Frauen stellen derzeit in den großen Wirtschaftskanzleien im Durchschnitt etwa 27,5% der Rechtsanwältinnen, doch nur etwa 12% sind als Eigentümerinnen und Managerinnen in den Partnerkreisen der Großsozietäten vertreten. Warum ist der Partnerinnenanteil in Deutschland immer noch so gering?*

**Ulmer-Eilfort:** Diese Frage beschäftigt uns ebenfalls, denn wir streben einen deutlich höheren Frauenanteil in der Partnerschaft an. Es ist für uns in vielerlei Hinsicht bedeutsam, dass wir mehr weibliche Associates zu Partnerinnen ausbilden und halten. In gemischten Teams sind wir als Anwälte erwiesenermaßen erfolgreicher. Ich merke allerdings, dass für viele Anwältinnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer noch eine große Hürde darstellt. Die Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit sowie an den persönlichen Einsatz sind bei uns sehr hoch. Der berufliche

Druck ist mit einer Familienplanung nicht immer leicht zu vereinbaren. Gerade nach dem ersten Kind denken Frauen häufig um und entscheiden sich etwa für das Richteramt. Ich stelle außerdem fest, dass Frauen manchmal weniger karriereorientiert sind. Immer wieder erlebe ich, dass gute junge Kolleginnen zu mir sagen, dass es Ihnen gar nicht so wichtig sei, Partnerin zu werden. Als Kanzlei müssen wir an diesem Punkt ansetzen und diesen Frauen Mut machen, Karriere und Familie miteinander zu verbinden. Diese Frauen brauchen einen Mentor, der sie unterstützt, sie an die Hand nimmt und ihnen hilft, diesen Weg zu gehen.

*radius.1: Was sagt der geringe Partnerinnenanteil über Rollenbilder, Geschlechterklischees und das kulturelle Milieu von großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland aus?*

**Ulmer-Eilfort:** Ich würde hier eher von allgemeinen Klischees sprechen, die ich in meinem Umfeld erfahren habe. Unabhängig davon, welches Lebensmodell Frauen wählen – ob sie arbeiten oder zu Hause bleiben – sie werden mit dem jeweils anderen Lebensentwurf, den sie nicht verfolgen, konfrontiert. Ich finde, dass Frauen sich hier oftmals selbst im Wege stehen.

„Ich stelle unter anderem fest, dass Frauen manchmal weniger karriereorientiert sind.“

*radius.1: In England liegt der Partnerinnenanteil in den Top 50 Kanzleien bei 28%. Was haben unsere europäischen Nachbarn uns voraus? Welche Faktoren hemmen Ihrer Meinung nach die Karrierebestrebungen von Frauen in den großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland?*

>>

**Ulmer-Eilfort:** Auch England ist uns – ähnlich wie Frankreich – in Punkto Vereinbarkeit von Familie und Beruf 10 bis 15 Jahre voraus. Wie wir sehen, brauchen gesellschaftliche Veränderungsprozesse ihre Zeit. Ich muss gestehen, dass ich davon ausgegangen bin, dass der Prozess des Umdenkens in Deutschland schneller voranschreiten würde. Aber ein Umdenken muss bei jedem Einzelnen stattfinden, und zwar bei beiden Geschlechtern gleichermaßen: bei den Frauen, die Karriere machen möchten und bei den Männern, die ihre Frauen dabei unterstützen wollen. Auch Sozietäten müssen umdenken und noch stärker auf die Bedürfnisse von Frauen eingehen.

*„Ich denke, dass Frauen die gleichen Chancen haben, Managing Partner zu werden, wie Männer.“*

*radius.1: Würden Sie sagen, dass Offenheit in der Kanzleikultur letztlich dazu beigetragen hat, dass Sie als eine der wenigen Frauen in Ihrem Berufsfeld Managing Partnerin geworden sind?*

**Ulmer-Eilfort:** Eine offene Kanzleikultur würde ich nicht als notwendige Voraussetzung dafür sehen. Wichtiger als die Offenheit der Kanzleikultur scheint mir die passende Kanzleikultur zu sein. Jeder Anwalt sucht sich eine Kanzlei aus, die zu ihm oder zu ihr passt. Für mich war dies Baker & McKenzie.

*radius.1: Empfinden Sie es als ungewöhnlich, dass Sie Managing Partnerin geworden sind?*

**Ulmer-Eilfort:** Nein, eigentlich nicht. Wir haben leider noch einen recht niedrigen Frauenanteil unter den Equity Partnern. Ich denke jedoch, dass Frauen die gleichen Chancen haben, Managing Partner zu werden, wie Männer. Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen gewählt werden, ist aufgrund des Verhältnisses von männlichen und weiblichen Partnern einfach geringer. Ich glaube, dass generell keine Vorurteile gegenüber Frauen gehegt werden, die es geschafft haben, Equity Partner zu werden.

*radius.1: Sie sind Partnerin im Recht des geistigen Eigentums sowie Informationstechnologien auf dem Pharmazie- und Mediensektor. Wie bewerten Sie die kritische Frage, ob sich Teilzeitmodelle auch im Bereich Mergers & Acquisitions umsetzen lassen?*

*„Bei uns sind Teilzeitmodelle auch im Bereich M&A möglich. Man muss jedoch zeitlich flexibel sein.“*

**Ulmer-Eilfort:** Bei uns sind Teilzeitmodelle auch im Bereich M&A möglich. Bei einer Teilzeittätigkeit muss man jedoch zeitlich flexibel sein. Dies impliziert, dass man bereit sein muss, bei Bedarf auch zeitweise Vollzeit zu arbeiten. Teilzeit sollte auf das gesamte Jahr gesehen werden. Wenn man weniger Mandate annimmt, als Kollegen in Vollzeit, kann man seine Arbeitszeit reduzieren. Das heißt allerdings, dass ich als Mutter oder Vater in einer Teilzeitpartnerschaft mich auch zu Hause gut organisieren muss.

*radius.1: Was muss sich an den Strukturen, Arbeitsprozessen, Einstellungen und Werten in Großkanzleien ändern, damit diese für Frauen – aber auch junge Männer – attraktiver werden?*

**Ulmer-Eilfort:** Mit dem Thema flexible Arbeitszeiten kann man im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf viel gewinnen. Generell haben Eltern den Wunsch ihre Kinder mehrere Stunden am Tag zu sehen. Deshalb ist zum Beispiel das Zeitfenster von 18.00-20.00 Uhr für Eltern mit heranwachsenden Kindern sehr wichtig. Nach dem gemeinsamen Abendessen und nachdem die Kinder schlafen, setzt man sich noch mal an den Schreibtisch. An der Akzeptanz flexiblerer Arbeitszeiten muss in Kanzleien weiterhin gearbeitet werden. Interessanterweise sind unsere Mandanten erstaunlich großzügig, wenn es um flexible Arbeitszeitmodelle geht. Für den Mandanten ist es wichtig, dass wir einsatzbereit und flexibel sind. Werden diese Bedingungen nach den Vorstellungen des Mandanten erfüllt, besteht für außerplanmäßige Abwesenheit großes Verständnis. Meine Mandanten haben jedenfalls

>>

stets mit Verständnis und Sympathie auf solche Anfragen reagiert.

*radius.1: Es wird oft beklagt, dass in Rechtsanwaltskanzlei eine Präsenzkultur herrscht. Wie ist das mit Ihrer Forderung nach der Einführung flexibler Arbeitszeiten zu vereinbaren?*

„Ich rate jungen Frauen, mutig zu sein, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und keine Angst vor eventuellen Niederlagen zu haben.“

**Ulmer-Eilfort:** Bei uns gibt es keine ausgeprägte Präsenzkultur. Ich weiß aber von anderen Kanzleien, dass sie die Präsenz bis in späte Abendstunden hochhalten. An dieser Stelle ist sicherlich ein Umdenken nötig.

*radius.1: Was sollte von Seiten der Frauen unternommen werden, um für sich ein besseres Arbeitsumfeld in den Sozietäten zu schaffen?*

**Ulmer-Eilfort:** Ich würde jungen Frauen raten, mutig zu sein, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und keine Angst vor eventuellen Niederlagen zu haben. Wer mutig ist, sich einsetzt und die Dinge gelassen auf sich zukommen lässt, wird auch erfolgreich sein.

*radius.1: Mehr als die Hälfte des besten juristischen Nachwuchses ist weiblich. Sollten Rechtsanwaltskanzleien nicht ein besonderes Interesse daran haben, speziell die Karriere von Frauen zu fördern?*

**Ulmer-Eilfort:** Allein schon aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollte dieses besondere Interesse bestehen. Es ist in diesem Zusammenhang auch interessant zu beobachten, wie sich unsere Mandanten aufstellen. Der Frauenanteil bei unseren Mandanten ist bei Weitem höher als bei uns. Viele der General Counsels und Unternehmensjuristen, die Mandate vergeben, sind heute weiblich. Wir sehen auch, dass Frauen anders Entscheidungen treffen als Männer. Da unsere Mandanten zunehmend in gemischten Teams arbeiten, kommen wir bei Angebotspräsentationen mit gemischten Teams ebenfalls besser an.

*radius.1: Darf ich an dieser Stelle nochmals nachfragen? Sie haben gerade gesagt, dass Frauen ihre Entscheidungen anders treffen. Können Sie uns genauer sagen, was Sie damit meinen?*

**Ulmer-Eilfort:** Ich glaube, dass Frauen einen indirekteren Ansatz haben, an Entscheidungen heranzutreten. Für Frauen spielen oft andere Komponenten in der Entscheidungsfindung eine Rolle als für Männer. Sie sind stärker auf den Teamaspekt ausgerichtet, als auf ein klar fokussiertes Ziel und haben eine diplomatischere Herangehensweise an Entscheidungen. Deswegen bin ich davon überzeugt, dass wir uns in gemischten Teams besser präsentieren können.

*radius.1: Was unternehmen Sie bei Baker & McKenzie konkret, um junge, hochqualifizierte Frauen für Ihre Kanzlei zu gewinnen und zu halten?*

**Ulmer-Eilfort:** Wir versuchen bei Baker & McKenzie flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle zu ermöglichen. Wir sind stolz darauf, dass viele Frauen bei uns

>>

### Initiativen und Maßnahmen zur Frauenförderung bei Baker & McKenzie

- ▶ Förderung gleicher Karrierechancen für Männer und Frauen durch maßgeschneiderte Lösungen für Teilzeitarbeit, Heimarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle und Elternzeit
- ▶ Kooperation mit pme Familienservice, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein individuelles Betreuungsangebot für ihre Kinderbetreuung anzubieten
- ▶ Business Women – Networking Plattform
- ▶ Durchführung von Trainings zum Abbau von geschlechterspezifischen Stereotypen – Unconscious Bias Training
- ▶ Gezielte Recruitment-Veranstaltungen für Frauen – Women’s Law Forum

arbeiten und dieses Angebot dankbar annehmen. Auch sieben unserer nationalen Partner arbeiten derzeit in Teilzeit. Darüber hinaus haben wir sowohl regional als auch global ein Programm initiiert, das sich dem Abbau von Vorurteilen gegenüber Frauen widmet. Dazu bieten wir unter dem Stichwort „Unconscious Bias Training“ Workshops und Veranstaltungen an. Ziel der Trainings ist es, aufzuzeigen, dass wir alle – Männer und Frauen – unbewusst vorurteilsbehafteten Denkmustern selbst in den kleinen Dingen des Arbeitsalltags folgen. Wenn Sie heute mit den männlichen und weiblichen Partnern sprechen, werden diese alle von sich behaupten, sie seien völlig vorurteilsfrei. Die bewusste Wahrnehmung versteckter Vorurteile ist daher ein wichtiger Punkt, an dem wir ansetzen müssen. Die Notwendigkeit solcher Trainings wird unter Männern und Frauen oft unterschiedlich empfunden. Darüber hinaus haben wir eine „Gender Diversity Initiative“ ins Leben gerufen, um Frauen zu unterstützen und uns darüber auszutauschen, in welchen Bereichen wir Frauen noch besser fördern können.

*„Wir alle – Männer und Frauen – folgen unbewusst vorurteilsbehafteten Denkmustern selbst in den kleinen Dingen des Arbeitsalltags.“*

*radius.1: Wird in Ihrer Kanzlei die Elternzeit auch von Männern in Anspruch genommen?*

**Ulmer-Eilfort:** Wir haben auch den ersten Mann, der Elternzeit bei uns in Anspruch genommen hat. Darüber bin ich sehr glücklich (lacht). Umdenken ist eine Frage der Zeit. Vor zehn Jahren hat man sich noch gar nicht vorstellen können, dass männliche Kollegen ein Elternzeitangebot nutzen würden. Ich bin mir sicher, dass künftig noch mehr Männer das Elternzeitangebot nutzen werden. In den großen Anwaltskanzleien gibt es aber leider nach wie vor viele Männer, die immer noch das Gefühl haben, dass sie durch die Inanspruchnahme der Elternzeit signalisieren würden, sich nicht genügend für eine Karriere einzubringen.

*„Ich bin mir sicher, dass künftig noch mehr Männer das Elternzeitangebot nutzen werden.“*

*radius.1: Wie beurteilen Sie persönlich die Diskussion um Forderungen nach regulativen Maßnahmen, Quotenregelungen oder Gesetzen für mehr Frauen in Führungspositionen? Können Sie sich eine Frauenquote für Partnerinnen in Großkanzleien vorstellen?*

**Ulmer-Eilfort:** Ich bin viele Jahre lang eine große Gegnerin der Frauenquote gewesen. Wir Frauen wollen ja nicht unsere Karriere auf Basis einer Quotenregelung machen, sondern aufgrund unserer guten Leistung. Meine Töchter sehen das heute übrigens genauso. Ich bin inzwischen aber ein Befürworter der Frauenquote in Aufsichtsräten, jedoch beschränkt auf ein paar Jahre. Die viel beschriebenen „gläsernen Decken“ existieren leider immer noch. Daher ist es wichtig zu erkennen, dass Frauen in diesen Positionen ebenso tragende Rollen übernehmen können wie Männer. Die Frage nach der Frauenquote für Kanzleien ist absolut berechtigt. Im Vergleich zu den Aufsichtsräten großer Konzerne sind Kanzleien jedoch zu klein, um eine Frauenquote vernünftig umsetzen zu können. Was wir aber brauchen, sind konkrete Ziele. Bei Baker & McKenzie setzen wir uns global ganz klare Ziele: Wir wollen 30% Frauen in der Equity Partner-Position, 30% Frauen in einer Führungsposition und 40% Frauen unter den nationalen Partnern. Ich bin überzeugt, dass diese konkreten und offen kommunizierten Ziele Frauen helfen werden, ihren Weg zu gehen.

*radius.1: In welchen Bereichen sehen Sie weiterhin Nachholbedarf bei der Frage einer gleichberechtigten Selbstverwirklichung von Männern und Frauen?*

**Ulmer-Eilfort:** Allgemein muss sich die Betreuungssituation weiterhin verbessern. Zudem sollten Männer stärker ihre Verantwortung bei der Kinderbetreuung übernehmen. Männer, die sich entscheiden, Elternzeit zu nehmen und drei oder sechs Monate lang beruflich pausieren, sind bereits ein ausgezeichnetes Vorbild. Ich wünsche mir zudem, dass flexible Arbeitszeiten eine höhere Akzeptanz finden.

>>

*radius.1: Welche strategischen Herausforderungen sehen Sie unabhängig von Genderfragen für den künftigen Erfolg wirtschaftsberatender Großkanzleien?*

**Ulmer-Eilfort:** Die grundlegende strategische Herausforderung besteht darin, sich klar zu positionieren. Eine Kanzlei muss wissen, wo die eigenen Stärken liegen und sich darauf fokussieren. Baker & McKenzie hat zwei wesentliche Stärken: erstens die einzigartige Internationalität und zweitens den Full-Service Ansatz. Hier liegt unsere besondere Stärke in der Beratung zu großen, globalen Projekten, die wir länder- und praxisgruppenübergreifend betreuen. In diesem Bereich wird auch unser Fokus der nächsten Jahre liegen, was eine Verstärkung der internationalen Teamarbeit über Praxisgruppen hinweg bedeutet. Sie sehen, dass für uns auch hier das Thema Diversity wieder anklingt.

*radius.1: Frau Dr. Ulmer-Eilfort, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

### **Zur Person:**

Nach ihrer Ausbildung in Regensburg, München, Philadelphia und Berlin startete Dr. Constanze Ulmer-Eilfort 1994 ihre Karriere als Anwältin in der Praxisgruppe Intellectual Property bei Baker & McKenzie in Frankfurt am Main. 1998 wurde sie zur Partnerin ernannt und machte sich in den darauffolgenden Jahren einen Namen als Expertin im Recht des geistigen Eigentums für Mandanten aus den Bereichen Medien und Life Science. 2005 wechselte Ulmer-Eilfort vom Frankfurter ins Münchener Büro, um dort den Bereich Intellectual Property weiter auszubauen. Seit Juli 2012 leitet sie als Managing Partner die Baker & McKenzie Büros in Deutschland und Österreich. Dr. Constanze Ulmer-Eilfort wurde 1962 geboren, ist verheiratet und hat drei Kinder.



*Kanzleien können es sich schlicht nicht leisten auf die Hälfte potentieller Spitzenanwälte zu verzichten.*



Foto: Justizministerium des Landes NRW, Thomas Kutschaty

## Die berufliche Förderung von Frauen als eine Bedingung für die Vergabe öffentlicher Mandate

**Eine Stellungnahme von Thomas Kutschaty, Justizminister des Landes Nordrhein-Westfalen zu den Motiven zur Neureglung des Tariftreue- und Vergabegesetzes in NRW**

*Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen hat bei der Vergabe öffentlicher Aufträge die Berücksichtigung sozialer Kriterien sowie die berufliche Förderung von Frauen neu festgelegt. Damit müssen nun auch Rechtsanwaltskanzleien, die durch das Land mandatiert werden wollen, nachweisen, was Sie hinsichtlich Frauenförderung und der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternehmen. radius.1 hat den amtierenden Justizminister NRWs, Thomas Kutschaty, um eine Stellungnahme zum neuen Vergabegesetz gebeten.*

Die von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen Ende 2012 in den Landtag eingebrachte Verordnung zum Tariftreue- und Vergabegesetz (RVO TVgG NRW) ist am 1. Juni 2013 in Kraft getreten. Darin werden die Anforderungen näher konkretisiert, die das Tariftreue- und Vergabegesetz NRW an Unternehmen bei der Bewerbung um öffentliche Aufträge vorgibt. Die Rechtsverordnung zu den Nachhaltigkeitsaspekten gilt für alle ab diesem Stichtag neu begonnenen Vergabeverfahren. Die RVO TVg-NRW betrifft – neben einigen allgemeinen Klarstellungen – die Berücksichtigung von Verfahrensanforderungen in den Bereichen umweltfreundliche und energieeffiziente Beschaffung, soziale Kriterien sowie Frauenförderung und Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Umsetzung des TVgG-NRW.

Ein besonderes Anliegen der Landesregierung Nordrhein-Westfalens ist die berufliche Förderung und Gleichstellung von Frauen auch in der Privatwirtschaft. In der Verordnung sind deshalb verschiedene Maßnahmen aufgeführt, die geeignet sind, in den Unternehmen positive Anreize für die berufliche Förderung von Frauen zu schaffen. Dazu gehören die gleiche Bezahlung von Männern und Frauen bei gleichwertiger Tätigkeit und die Schaffung von speziellen Bildungsmaßnahmen für Frauen zur Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen. Auch die Förderung der Ausbildung von Frauen und ihre Einstellung, insbesondere in männerdominierten Berufszweigen, gehören zu diesen Anforderungen. Die Landesregierung hat den Maßnahmenkatalog entwickelt, um Unternehmen zu veranlassen, eine ausgewogene Beschäftigungsstruktur zu erreichen und qualifizierte weibliche Fachkräfte zu gewinnen. Zugleich sollen Unternehmen veranlasst werden, ihre Entgeltstruktur und Vergütungssysteme zu überprüfen, um eine gleiche Bezahlung von Männern und Frauen bei gleichwertiger Tätigkeit durchzusetzen.

>>

Die frauenfördernden Kriterien der Verordnung gelten auch für freiberufliche Leistungen, wie sie etwa von Rechtsanwaltskanzleien erbracht werden, sofern die Kanzlei mehr als 20 Beschäftigte hat und das Auftragsvolumen mindestens 50.000 Euro beträgt (§ 19 TVgG-NRW). Hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten gilt, dass alle Vollzeitbeschäftigten, Teilzeitbeschäftigten nach Köpfen (also nicht umgerechnet in Vollzeit-Äquivalente) und auch alle 450-Euro-Kräfte mitzuzählen sind. Lediglich Auszubildende gelten nicht als Beschäftigte im Sinne des TVgG-NRW. Verfügt somit ein Bieterunternehmen im Zeitpunkt der Angebotsabgabe über lediglich 20 oder weniger Beschäftigte, erschöpft sich die abzugebende Information in der entsprechenden Verpflichtungserklärung.

Es ist dem jeweiligen Bewerber unbenommen, weitergehende Regelungen – unabhängig vom konkreten öffentlichen Auftrag – freiwillig umzusetzen.

Da die Verordnung erst im Juni 2013 in Kraft getreten ist, liegen noch keine belastbaren Erkenntnisse darüber vor, in welchem Umfang und mit welchen Schwerpunkten Bewerbungen von Anwaltskanzleien um öffentliche Aufträge eingegangen sind.

---

**Zur Person:**

Thomas Kutschaty ist seit 1986 Mitglied der SPD. Der in Essen geborene Politiker und Jurist, war bereits zu Schulzeiten politisch für die SPD aktiv. Nach seinem Jura-Studium an der Ruhr-Uni Bochum, legte er sein 1. Staatsexamen am OLG Düsseldorf ab. Sein Rechtsreferendariat absolvierte er beim Landgericht Essen. Seit 2005 ist er Mitglied des Landtags von Nordrhein-Westfalen und seit 2010 Justizminister des Landes Nordrhein-Westfalen. Thomas Kutschaty ist verheiratet und hat drei Kinder.

---

*Die Abrechnung auf Stundenbasis führt vor allem für Associates in der Familiengründungsphase zu hohen Arbeitsbelastungen.*

## Das alte Modell „Großkanzlei“ neu erfinden

Ein Kommentar von Jutta Freifrau von Falkenhausen



Foto von Inga Haar: Jutta Freifrau von Falkenhausen

Die gute Nachricht ist, dass zunehmend junge Anwälte und Anwältinnen gleichermaßen vernünftige Arbeits- und Karrierestrukturen einfordern. Aufgrund des Wettbewerbsdrucks um die besten Absolventen führt dies dazu, dass Großkanzleien sich gerade für Frauen attraktiver machen müssen und gezwungen sind, neue Karrieremuster zu entwickeln. Dennoch tun sich viele Kanzleien immer noch schwer damit, junge Frauen für sich zu gewinnen und zu halten.

### Stichwort: Flexibilität

Die Mentalität des „Sicherheitshalber-Permanent-Verfügbar-Seins“ muss sich dringend ändern. Es darf vor allem nicht belohnt werden, wenn man einfach länger bleibt als die Kollegen. Kein Anwalt, keine Anwältin kann 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche vernünftige Arbeit leisten. Die Kanzleien sind auf dem falschen Weg, wenn sie diesem vermeintlichen Ideal anhängen. Natürlich müssen Anwälte und Anwältinnen als Dienstleister flexibel sein. Trotzdem kann und muss der Arbeitsalltag in der Regel so gestaltbar sein, dass es Männern und Frauen möglich ist, sich neben der Anwaltstätigkeit anderen Pflichten zu widmen, seien es Kinder oder pflegebedürftige Angehörige oder auch zivilgesellschaftliches Engagement. Vernünftig eingesetzt können die heutigen technischen und kommunikativen Möglichkeiten hier große Spielräume für das eigenverantwortliche Zeitmanagement und so eine höhere Lebensqualität schaffen.

### Stichwort: Honorarmodelle

Die Qualität anwaltlicher Arbeit muss nach Leistung und nicht nach Präsenz bewertet werden. Ein Honorarsystem, in dem der Zeitaufwand die wesentliche Vergütungsgrundlage ist, bietet hier nicht immer die richtigen Anreize, weder für die einzelnen Anwältinnen noch für die Kanzleien. Transparenz gegenüber dem Mandanten in der Honorargestaltung und alternative Abrechnungsmodelle unterstützen die Akzeptanz und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

### Stichwort: Elternzeit

Die Inanspruchnahme der Elternzeit von Männern unterstützt die kulturelle Entwicklung einer Kanzlei. Wichtig ist jedoch, dass die Kanzleien die Elternzeit für Väter nicht nur möglich machen, sondern offen wollen und fördern; dass sich männliche Anwälte auch trauen, mehr als die üblichen zwei Monate Elternzeit zu nehmen, und dass Partner hier Vorbildfunktion übernehmen. Das alles passiert noch zu selten.

### Stichwort: feste Rollenmuster

Im Vergleich zu den europäischen Nachbarländern sind in Deutschland die Rollenbilder immer noch extrem konservativ und statisch. Frauen werden im Berufsleben sehr schnell auf ihre Rolle als Mutter bzw. potentielle Mutter reduziert und damit als Risikofaktor für einen reibungslosen Unternehmensalltag gesehen (und das auch, wenn sie keine Kinder haben). Darüber hinaus kennt das klassische Kanzleileben für Frauen die Rolle der Assistentin, nicht aber die der Chefin. Hier bestehen Vorurteile nicht nur bei den Anwaltskollegen, sondern im Besonderen auch bei den nicht-anwaltlichen Mitarbeiterinnen. Diesen Einstellungen muss aktiv entgegengewirkt werden – auch durch mehr männliche ReNos und Assistenten.

### Stichwort: Verhaltensstereotypen

Gerade für Frauen ist es angesichts der fest verankerten Rollenerwartungen wichtig, mit mehr Selbstbewusstsein aufzutreten. Frauen geben sich häufig noch zu zurückhaltend und zweifeln schnell an sich und

>>

ihren Fähigkeiten. Allerdings muss man als Frau hier sehr aufpassen: Dynamisches und ehrgeiziges Verhalten wird oftmals als zickig und aggressiv empfunden, bei Männern hingegen wird gleiches Auftreten als normal angesehen. Das ist eine ungerechte Behandlung, der insbesondere durch Bewusstmachung der unbewussten Bilder („unconscious biases“) dringend entgegen gewirkt werden muss.

### **Stichwort: Förderprogramme**

Kanzleien favorisieren bisher häufig Frauenförderprogramme, in denen sie versuchen, den Anforderungen entgegen zu kommen, die Frauen an Sozietäten haben. In zweierlei Hinsicht greifen diese Programme zu kurz: 1. Frauen brauchen bessere Netzwerke. Sie brauchen starke Mentoren und Sponsoren in der Kanzlei, aber sie brauchen keine spezielle Weiterbildung. 2. Effektiver und weitreichender sind echte strukturelle Veränderungen, keine zeitlich begrenzten Programme. Es steht zu befürchten, dass viele dieser Programme Lippenbekenntnisse bleiben und nicht mit konkreten Zielvorgaben und strategischen Maßnahmen gekoppelt sind.

In den letzten Jahren ist viel in Bewegung geraten: Bereits heute sind in den Top-60-Kanzleien in Deutschland 38% aller Associates weiblich. Die Herausforderung besteht darin, einen Frauenanteil in dieser Größenordnung auf Dauer auch unter den Partnerinnen dieser Kanzleien zu erreichen, die weiblichen Anwaltstalente zu halten, zu fördern und für die Anwaltskarriere zu begeistern. Auch ökonomisch betrachtet liegt dies im ureigenen Interesse der Kanzleien.

---

### **Zur Person:**

Jutta Freifrau von Falkenhausen berät in ihrer Kanzlei deutsche und internationale Mandanten in den Bereichen Gesellschafts- und Unternehmensrecht, Bankaufsichtsrecht, Stiftungsrecht und Kunstrestitution. Zuvor war sie mehr als 15 Jahre Rechtsanwältin in einer internationalen Großkanzlei. Ehrenamtlich engagiert sie sich als Vorstandsmitglied der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte – FidAR e.V.

---

*Damit alternative Arbeitsmodelle funktionieren, müssen Kanzleien insgesamt flexibler werden.*



Foto: Fotografiere, Berlin

## Flexible Arbeitsstrukturen. Eine Geschlechter- oder eine Generationenfrage?

Ein Beitrag von Dr. Torsten Breden, Geschäftsführer von radius.1 und Herausgeber der *tangente*

Es gibt in der Anwaltschaft immer mehr Juristinnen, die auch mit Familie Karriere gemacht haben. Und verglichen mit dem Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Unternehmen in Deutschland ist ein Partnerinnenanteil von 12% in den deutschen Top-Kanzleien schon sehr gut.

Doch schaut man sich die Zahlen der weiblichen Associates in den Großkanzleien an, drängt sich die Frage auf, warum immer noch so viele Frauen auf dem Weg zur Partnerschaft verloren gehen? Diese Frage stellen sich auch die Kanzleien selbst. Denn allein aus ökonomischen Gründen ist der Verlust hoch qualifizierter Rechtsanwältinnen schmerzhaft, zumal der Anteil von Absolventinnen mit den besten Examensnoten stetig steigt. Im Kampf um die besten Köpfe versuchen die Großkanzleien jungen Frauen daher deutlich entgegen zu kommen. Dazu zählen Imagekampagnen, speziell für Juraabsolventinnen organisierte Rekrutment- und Netzwerkveranstaltungen sowie Angebote zur Teilzeitarbeit, Unterstützung in der Elternzeit und Hilfe bei der Kinderbetreuung.

Mit ihren Initiativen und Frauenförderprogrammen reagieren die Kanzleien nicht zuletzt auch auf den Wandel auf Unternehmensseite. Denn dort sind immer häufiger Frauen in Führungspositionen anzutreffen und entscheiden über die Mandatsvergabe. Eine Kanzlei kann es sich immer weniger leisten, mit reinen Männerteams bei Mandanten aufzutreten. Bei der Vergabe von Mandaten einiger US-Unternehmen und zunehmend auch im Zuge öffentlicher Ausschreibungen spielt das Thema Diversity inzwischen auch formal eine wichtige Rolle. Wer nicht glaubhaft nachweisen kann, dass er sich für die Förderung von Chancengleichheit einsetzt, bekommt Probleme bei der Mandatsvergabe.

### Frauenförderung in der Praxis

Mit den Initiativen der Großkanzleien zur Frauenförderung ist ein richtiger Weg eingeschlagen. Gleichstellung und Frauenförderung müssen aber auch konsequent im Alltag praktiziert werden. Und hier wird der Weg schon etwas steiniger. In vielen Köpfen – sowohl der Männer als auch der Frauen – existieren oft unbewusst immer noch traditionelle Rollenbilder und damit verbundene Verhaltensmuster und Erwartungen. Erst kürzlich erzählte mir eine junge Juristin, wie überrascht sie war, als eine Frau den Konferenzraum betrat, nachdem diese als eine internationale Koryphäe nur mit Nachnamen angekündigt wurde. Sie hatte einen Mann erwartet und war darüber selbst erschrocken.

>>



Um diese Rollenklischees aufzubrechen, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung und spezieller Trainings. Zudem haben Kanzleien über lange Zeiträume hinweg ein Arbeits- und Selbstverständnis ausgeprägt, das sehr stark durch männliche Wahrnehmungsmuster und Verhaltenskodizes beeinflusst ist. Entsprechend diesem traditionellen Arbeitsethos wird Leistung nach wie vor primär daran bemessen, wie viele Stunden man bei der Arbeit verbringt, und weniger nach dem Ergebnis beurteilt. Wer spätabends noch E-Mails schreibt, schindet Eindruck. Wer um halb fünf gehen muss, um sein Kind von der Kita abzuholen, schleicht sich schuldbewusst aus dem Büro. Eine ernste Auseinandersetzung mit Fragen zur Gleichstellung bedeutet daher die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit sich selbst. Und spätestens hier zeigt sich, ob das Thema Frauenförderung mehr ist als ein Lippenbekenntnis.

Ein Schlüsselfaktor zur Erreichung eines höheren Partnerinnenanteils ist nicht zuletzt eine klar festgelegte Strategie mit konkreten Quoten sowie ein transparenter Talentmanagement- und Partnerauswahlprozess. Frauenförderung und Gleichstellung sollten nicht als Initiative oder temporäres Programm, sondern als fest verankerte strategische Ausrichtung der Kanzlei verstanden werden. In diesem Zusammenhang sollten auch unstrukturierte Beurteilungsgespräche ohne Leitfaden, Bauch- und Sympathieentscheidungen sowie die Partnerwahl aufgrund von politischen Erwägungen oder der Zugehörigkeit der Kandidaten zu bestimmten Seilschaften konsequent ausgeräumt werden. Die Anwendung eines strukturierten Auswahlprozesses sowie der Einsatz professioneller Personalauswahlinstrumente fördern nicht nur die Chancengleichheit, sondern helfen auch, kostspielige Fehler bei der wichtigsten Strukturentscheidung für Sozietäten zu vermeiden. Das sollte ohnehin Standard sein – ist es aber leider nicht.

### **Eine Geschlechter- oder Generationenfrage?**

Flexibilität sowie Zeit für Familie und Freunde sind längst nicht mehr allein Themen der Frauen- oder Familienförderung. Auszeit, Gleitzeit und Home Office sind generell zu Anforderungen junger Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen geworden. Die schon oft von Soziologen als Generation Y beschriebene Generation

### **Praxisbewährte Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung in Kanzleien\***

1. Die Kanzleiführung sollte sich klar dazu bekennen, den Partnerinnenanteil zu erhöhen, und dies als strategisches Ziel der Kanzlei definieren.
2. Es sollten verbindliche Zielgrößen und ein absehbarer Zeitplan zur Erreichung der Ziele erarbeitet werden, um den Frauenanteil in der Kanzleiführung systematisch zu entwickeln.
3. Transparenz bei der Einstellung und der Beförderung ist eine wichtige Voraussetzung, um Leistungen möglichst objektiv anhand von klaren und offen kommunizierten Kriterien bewerten zu können.
4. Zentral ist ein Infrage-Stellen von Normen, Werten und Strukturen, die sich auf der Basis der Lebenswirklichkeit von Männer ausgeprägt und verfestigt haben, wie etwa überlange Arbeitszeiten, eine Präsenzkultur etc.
5. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten- und Karrieremodelle für beide Geschlechter schafft erst die Voraussetzung für gleichberechtigte Entwicklungschancen.
6. Eine Öffnung der Kanzleikultur für Frauen in der Partnerrolle und ein Abbau spezifischer Geschlechterklischees – beides impliziert auch das Vorleben neuer Rollenbilder von Seiten der männlichen Partner, die Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren.

\* in Anlehnung an die Empfehlungen des DIW, Managerinnen Barometer 2014

>>

der um 1980 Geborenen stellt viele Werte der Berufswelt in Frage und facht damit auch in Großkanzleien eine grundlegende Diskussion über neue Arbeitsstrukturen an. Starre Arbeitszeiten, Präsenzpflcht oder Hierarchien passen jedenfalls nicht mehr in den Wertekanon junger Leistungsträger. Harte Anreize wie Gehalt und Boni zählen weniger als Freude an der Arbeit und Selbstbestimmung – und dies gilt für Männer und Frauen gleichermaßen.

Der Wunsch nach größtmöglicher Flexibilität steht jedoch im Widerspruch zum bisherigen Arbeitsverständnis. Daher besteht eine Herausforderung darin, den jüngeren Berufsträgern entgegenzukommen und gleichzeitig an die Bedürfnisse der älteren zu denken. Denn hier stoßen neue Arbeitsmodelle häufig auf Widerstand. Wie soll das funktionieren, wenn alle weniger arbeiten – und was werden die Mandanten dazu sagen? Um eine Arbeitskultur zu verändern, müssen jedoch alle mitmachen. Auch ältere Kollegen und Partner müssen als Vorbild dienen und ebenfalls manchmal am Nachmittag von zu Hause arbeiten. Wenn das nicht passiert, wird es sehr schwierig, neue Strukturen zu etablieren.

Die Frage nach flexibleren Arbeitszeitmodellen ist damit längst eine Frage nach alternativen Kanzleistrukturen geworden. Mit zufriedenstellenden Antworten auf die Ansprüche der nächsten Generation tun sich die Großkanzleien bisher allerdings noch schwer. Mit den Frauenförderprogrammen ist auch hier ein Schritt in die richtige Richtung unternommen. Denn entscheidend ist am Ende nicht, ob die gewonnene Flexibilität in der Arbeitsgestaltung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Selbstverwirklichung genutzt wird.

Mit der Vorstellung einer agilen Organisation aber kämpfen die meisten Kanzleien noch. Die traditionellen Sozietäten standen zumindest bisher nicht in dem Ruf, entschiedene Vorreiter des Wandels zu sein. Dennoch werden sich Kanzleien wohl eher den gesellschaftlichen Veränderungen anpassen als umgekehrt. Der immer härtere Kampf um hoch qualifizierten Nachwuchs sowie die demographische Entwicklung sind zumindest starke Argumente für mehr Flexibilität. Und davon profitieren am Ende Frauen und Männer, jung und alt gleichermaßen.

*Frauenförderprogramme sind  
zum Wettbewerbsmerkmal der  
Großkanzleien geworden.*



Foto: Universität Göttingen, Prof. Dr. Andrea Bührmann

## „Think manager – Think male“

**Wie Stereotype unsere Rollenbilder prägen. Ein Interview mit Prof. Dr. Andrea Bührmann, Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung an der Georg-August-Universität Göttingen**

*radius.1: Frau Professor Bührmann, Sie haben sich intensiv mit Geschlechterfragen im Hinblick auf Unternehmensgründungen, Führungsverhalten sowie mit dem Thema Chancengleichheit von Männern und Frauen in Fach- und Führungspositionen befasst. Was hat für Sie den Ausschlag gegeben, sich so intensiv für die Erforschung der Soziologie der Diversität zu interessieren?*

**Prof. Bührmann:** Aufgrund eigener Erfahrungen ist mir sehr früh klar geworden, dass Frauen und Männer in unserer Gesellschaft noch nicht gleichberechtigt sind. Und ich habe bereits in der Schule gesehen, wie wichtig die soziale Herkunft für die Schulkarriere ist – nämlich oft wichtiger als die Leistung. Als ich dann Soziologie studierte, war für mich klar, dass ich mich mit diesen sozialen Ungleichheiten, ihren Ursachen und Folgen wissenschaftlich beschäftigen möchte. Deshalb habe ich mich zuerst mit den bestehenden Machtunterschieden zwischen den Geschlechtern auseinandergesetzt und dann vor allem danach gefragt, welche Rolle die sozialen Kategorien ‚soziale Herkunft‘ und ‚Migrationshintergrund‘ spielen. Zusammen mit anderen habe ich das unternehmerische Leitbild untersucht, aber auch die Rekrutierungsstrategien für Top-Management-Teams erforscht. Gerade interessiere

ich mich aber auch dafür, wie mehr Vielfalt in Hochschulen hergestellt werden kann.

*radius.1: In Ihrer letzten großen Studie haben Sie sich mit Frauen in Top-Management-Teams auseinandergesetzt und dazu zahlreiche biografische Porträts von erfolgreichen Männern und Frauen in Top-Führungspositionen analysiert, die von 2007 bis 2012 in überregionalen Zeitungen und Zeitschriften erschienen sind. Was sind die zentralen Ergebnisse Ihrer Studie?*

**Prof. Bührmann:** ‚Managerinnen haben einen fürsorglichen Führungsstil, sind eher am Wohl des gesamten Unternehmens und der Belegschaft interessiert und weniger risikofreudig und gierig als Männer.‘ So werden erfolgreiche Frauen in Top-Führungspositionen wiederholt porträtiert. Dies ist ein Ergebnis des Forschungsprojekts ‚Frauen an die Spitze?‘, das wir am Institut für Diversitätsforschung an der Universität Göttingen durchgeführt haben. Bei der Auswertung der genannten Porträts stieß ich mit meinem Team auf viele Stereotype: Die Managerinnen und Unternehmerinnen werden zum einen unterteilt in den männlich auftretenden Typus ‚Businessfrau‘ und den weiblichen Typus ‚Powerfrau‘. Diese Typen haben wir in den Artikeln identifi-

>>

zieren können. Zum anderen werden angeblich natürlich gegebene Geschlechterdifferenzen transportiert, die zu unterschiedlichen Führungsstilen, Motiven und Entscheidungen bei Männern und Frauen führen sollen. Alle Faktoren zusammen legen es nahe zu argumentieren, mit mehr Frauen im Top-Management wäre die aktuelle Finanzkrise weniger dramatisch verlaufen. Es entspricht nicht dem aktuellen Stand in der Geschlechterforschung, dass es diese natürlich vorgegebenen Unterschiede gibt. Alle Studien, die anderes behaupten, können sehr leicht als nicht repräsentativ bzw. nicht seriös entlarvt werden. Durch diese Stereotypisierungen geraten Gemeinsamkeiten von Top-Managerinnen mit ihren männlichen Kollegen aus dem Blick. Dabei unterscheidet sich ihre Lebenssituation oft mehr von denen anderer Frauen als von der ihrer männlichen Kollegen. Dennoch ist eine Geschlechterquote – als ultima ratio – notwendig, um eine gerechte Beteiligung von Frauen und Männern an zukunftsweisenden Entscheidungen der Wirtschaft zu gewährleisten.

*„Die Lebenssituation von Top-Managerinnen unterscheidet sich oft mehr von denen anderer Frauen als von der ihrer männlichen Kollegen.“*

*radius.1: Was sagen Ihre Ergebnisse über unsere gesellschaftlichen Rollenbilder aus?*

**Prof. Bührmann:** Die Rollenbilder, die wir gefunden haben, passen nicht mehr zur gesellschaftlichen Wirklichkeit. Hier hinken – wenn man so will – die Medien der Praxis hinterher. Dies behindert nicht nur Frauen, sondern auch Männer daran, sich so zu entwickeln, wie sie dies gern wollen.

*radius.1: Worauf basieren Ihrer Meinung nach die Unterschiede in den Karriereverläufen von Männern und Frauen?*

**Prof. Bührmann:** Ich denke, dies hat damit zu tun, dass viele immer noch denken, erfolgreiche Manager sind männlich, nach dem Motto „think manager – think ma-

le“. Auch die Zuschreibung von Kompetenzen ist nach wie vor von Stereotypisierungen bestimmt. Im Klartext: Frauen wird Führung nicht im gleichen Maße zugetraut wie Männern. Dies hat zur Folge, dass erstens Frauen kaum Rollenvorbilder haben und zweitens auch diejenigen, die in Top-Management-Positionen berufen, eher nach Männern als nach Frauen suchen. Nachweislich suchen dabei gerade Menschen, die Top-Positionen besetzen, nach Personen, die ihnen zu ähneln scheinen. Das heißt wiederum: Da immer noch Männer in der Regel über diese Besetzungen entscheiden, suchen sie Männer und nicht Frauen.

*radius.1: Worin gleichen sich weibliche und männliche Führungskräfte am deutlichsten?*

**Prof. Bührmann:** Am deutlichsten gleichen sich die Darstellungen der Top-Managerinnen und ihrer männlichen Kollegen darin, dass sie in einer ähnlichen Haushaltskonstellation leben. In solchen Haushalten kümmert sich eine Person primär um den Haushalt und falls vorhanden um die Kinder bzw. pflegt Angehörige, und die andere Person konzentriert sich voll und ganz auf die berufliche Karriere.

*radius.1: Welche stereotypisierenden Wahrnehmungsmuster werden bei der Beurteilung von Männern und Frauen im beruflichen Kontext am häufigsten verwendet?*

**Prof. Bührmann:** Im Hinblick auf Manager und Managerinnen werden in den Medien oft Stereotype über eine ‚eigentliche‘ Natur der Geschlechter aufgegriffen. Sie haben eine lange Tradition: Seit dem Beginn der Aufklärung wurden die fundamentalen Unterschiede zwischen Frauen und Männern konstruiert. Mit dieser Unterscheidung begründete man wiederum eine ‚natürliche‘ Arbeitsteilung, nach der die Frau in der Familie als Hausfrau, Ehefrau und Mutter und der Mann als Ernährer ‚seiner‘ Familie in der Öffentlichkeit zu wirken hatten. Diese Arbeitsteilung und die damit verbundene hierarchische Ordnung der Geschlechter ist spätestens mit dem Beginn der neuen Frauenbewegung infrage gestellt und vor allem seit den 1990er Jahren auch im Mainstream der Geistes- und Sozialwissenschaften intensiv hinterfragt worden.

>>

Die Analyse der von uns untersuchten Portraits von Top-Managerinnen zeigt, dass in der Berichterstattung neben einer detaillierten Beschreibung des Kleidungsstils und der äußeren Erscheinung noch eine andere Unterscheidung entworfen wird. Es wird nämlich zwischen ‚zu‘ männlichen und ‚sehr‘ weiblichen Frauen unterschieden. Wir sprechen hier von ‚Businessfrauen‘ und ‚Powerfrauen‘. Eine typische Businessfrau verkörpert demnach etwa eine Frau, die einen ‚Kurzhaarschnitt‘ trägt, eine eher ‚raue Stimme‘ hat, ‚forsch und bestimmt‘ wirkt und als ‚kämpferische‘ Frau gilt. Als Powerfrau werden dagegen Frauen vorgestellt, die zwar selbstbewusst, souverän, präsent wirken, aber äußerlich sehr weiblich wirken: Sie tragen ein körperbetontes Outfit, üppigen Schmuck, oft blonde, mindestens aber lange Haare und werden so – wie wir in unserer Analysen fanden – als ‚unbeschreiblich weiblich‘ beschrieben.

„Es wird oft durch Medien ein weiblicher Führungsstil unterstellt, der – so zeigen einschlägige Studien – jedoch nicht existiert.“

In diesem Kontext wird auch oft ein weiblicher Führungsstil unterstellt, der – so zeigen einschlägige Studien – jedoch nicht existiert. Was existiert, sind unterschiedliche Führungsstile, die mal mehr oder mal weniger in bestimmten Situationen und Positionen zu passen scheinen. Die Vorstellung eines weiblichen Führungsstils, der dann oft als weniger aggressiv, weniger dominant und weniger kompetitiv beschrieben wird, geht darauf zurück, dass viele Menschen glauben, Frauen seien ‚so‘ und würden deshalb auch als Führungskräfte ‚so‘ handeln. Diese Vorstellung hat Nahrung dadurch erhalten, dass man in Studien zu geschlechtsspezifischen Führungsstilen oft männliche Führungskräfte in Top-Führungspositionen und weibliche Führungskräfte aus dem mittleren Management befragt hat. Und hier unterscheiden sich die Führungsstile sicherlich erheblich, aber das hat weniger mit dem Geschlecht als mit der Position in der unternehmerischen Organisation zu tun.

*radius.1: Sie sind derzeit für einen Forschungsaufenthalt an der University of California, Berkeley. Im Vergleich zum amerikanisch-angelsächsischen Kulturraum gibt es in Deutschland insgesamt noch wenige Frauen in Führungspositionen. Welche gesellschaftlichen und kulturellen Gründe sehen Sie für diese Tatsache?*

**Prof. Bührmann:** In den USA gab es bereits in den 1960er Jahren den Civil Right Act und gesetzliche Vorgaben, Frauen bevorzugt einzustellen, wenn sie unterrepräsentiert sind. Wenn Sie so wollen, war es eine Quotierung. Und Sie haben als Frau oder als Angehörige einer Minderheit sehr viel mehr und sehr viel länger als in Deutschland die Möglichkeit individuell gegen Diskriminierung zu klagen. Sicher haben Sie auch schon von den hohen Entschädigungen gehört, die Unternehmen daraufhin an Frauen zahlen mussten. Das tut den Unternehmen wirklich weh.

*radius.1: In der aktuellen Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen bzw. Frauenquotenregelungen wird immer wieder argumentiert, dass gemischt zusammengesetzte Teams bessere Entscheidungen fällen und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen entscheidend fördern. Wie beurteilen Sie diese Argumentation vor dem Hintergrund Ihrer Studienergebnisse?*

**Prof. Bührmann:** Viele Studien zeigen diese Befunde auf. Andere bestätigen sie nicht. Oft werden aber andere mögliche Unterschiede wie z.B. zwischen verschiedenen Berufen, anderen Erfahrungen, Alterskohorten etc. nicht systematisch berücksichtigt, obwohl sie eine entscheidende Rolle gespielt haben können. Kurz: Hier ist noch viel Forschung nötig. Genauso wichtig wie dieser so genannte business case ist es aber für ein Mehr an sozialer Gerechtigkeit zu sorgen. Dazu verpflichtet schon das AGG.

*radius.1: Seit wann spielt Diversität für Unternehmen eigentlich eine Rolle und welchen Stellenwert hat das Thema heute?*

**Prof. Bührmann:** Das Thema Diversität hat im Grunde schon immer eine Rolle in Unternehmen gespielt. Nur es wurde oft ignoriert. Viele Strukturen in der Arbeitswelt orientieren sich auch heute noch in der Regel an

>>

dem männlichen Alleinverdiener aus Deutschland, der seine Familie allein ernährt. Anders ist z.B. unsere Anwesenheitskultur weder zu erklären noch umzusetzen. Im Unterschied zu früher werden aber gegenwärtig Unterschiede bei den Beschäftigten nicht mehr nur als Problem, sondern auch als Potenzial und Ressource gesehen. Der Stellenwert dieses Themas hat aber sicherlich seit dem Inkrafttreten des AGG in Deutschland noch weiter an Bedeutung gewonnen.

*radius.1: Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Dominanz männlicher Führungskräfte in den größten deutschen Wirtschaftskanzleien besonders ausgeprägt. Dort sind durchschnittlich nur etwa 12% Frauen als Eigentümerinnen und Managerinnen in den Partnerkreisen der Top-60-Kanzleien vertreten. Wie würden Sie die geringe Frauenquote in diesem Feld erklären?*

**Prof. Bührmann:** Selbstverständlich handelt es sich im Grunde um einen niedrigen Frauenanteil. Im Vergleich mit anderen Top-Positionen in der Wirtschaft ist der Frauenanteil aber sehr hoch. Denn noch immer sind Frauen in Deutschland seit jeher in Führungspositionen der Wirtschaft und insbesondere in den Top-Führungsgremien erheblich unterrepräsentiert. Nach den Angaben des Women-on-Board-Index 2011 lag der Anteil der Frauen in den Vorständen deutscher DAX-30-Firmen gerade einmal bei 3,2%. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil um 0,6 Prozentpunkte.

*radius.1: Welche Maßnahmen sollten Unternehmen und Kanzleien verfolgen, um Diversität und Geschlechtergerechtigkeit zu fördern?*

**Prof. Bührmann:** Sie sollten das Bewusstsein dafür schärfen, eine vorurteilsfreie, wertschätzende und anerkennende Organisationskultur zu schaffen, die keinen Raum für bewusste oder auch unbewusste Diskriminierungen erlaubt. Aber genauso wichtig ist es, die Strukturen entsprechend zu ändern und sich tatsächlich Ziele zu setzen, die messbar sind. Wenn ein Unternehmen etwas ändern möchte, sollte es zuerst einmal die Situation analysieren. Wer arbeitet auf welcher Position bei uns? Und wer nicht? Wer verdient wie viel Geld? Bekommen Frauen und Männer das gleiche Gehalt in vergleichbaren Positionen? Wie viele Personen mit Migrationshintergrund, mit anderen Muttersprachen als Deutsch arbeiten auf welchen Positionen? Wie soll unser Unternehmen in fünf Jahren aussehen? Dann sollten anschließend die entsprechenden

Strategien entworfen werden. Was muss das Unternehmen tun, um bestimmte Ziele zu erreichen? Welche Rekrutierungsstrategien sind notwendig? Welche Aufstiegsvoraussetzungen müssen eventuell geändert werden, etwa weil sie mittelbar Frauen diskriminieren? Welche Aufstiegsvoraussetzungen sollten ergänzt werden, weil sie ein erwünschtes Klima wie eine diskriminierungsfreie Atmosphäre im Unternehmen beeinflussen können?

*radius.1: Frau Professor Bührmann, herzlichen Dank für das Gespräch.*

### Zur Person:

Nach dem Studium der Soziologie, Philosophie und Politikwissenschaften promovierte Andrea D. Bührmann 1995 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie absolvierte eine Weiterbildung zur Personalreferentin und war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie an der Universität Paderborn. 2004 folgte die Habilitation im Fach Allgemeine Soziologie. Nach der Vertretung mehrerer Professuren in Dortmund, München und Münster sowie Gastprofessuren in Salzburg und Wien lehrt sie seit 2011 an der Georg-August-Universität in Göttingen. Seit 2013 ist sie Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung. Im Augenblick ist sie Visiting Scholar an der University of California in Berkeley. Im Rahmen ihres Forschungsschwerpunktes zur Soziologie der Diversität und der Geschlechterverhältnisse hat Bührmann ein umfangreiches Forschungsprojekt zur medialen Darstellung von erfolgreichen Frauen in Führungspositionen durchgeführt.

*Männliche und weibliche Führungskräfte gleichen sich vor allem darin, dass sie in einer ähnlichen Haushaltskonstellation leben.*





Foto: Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio

### **Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio**

Seine berufliche Laufbahn begann 1970, als Di Fabio für zehn Jahre als Kommunalverwaltungsbeamter im mittleren Dienst bei der Stadt Dinslaken tätig war. 1982 legte er das erste juristische Staatsexamen ab, 1985 das zweite. Direkt im Anschluss war er bis 1986 Richter am Sozialgericht Duisburg und promovierte 1987 in der Rechtswissenschaft und war währenddessen als wissenschaftlicher Mitarbeiter und später als Assistent am Institut für Öffentliches Recht der Universität Bonn tätig. 1990 schloss Di Fabio seine zweite Promotion in der Sozialwissenschaft an der Universität Duisburg ab und 1993 folgte seine Habilitation in Bonn. Als Universitätsprofessor lehrte er zwischen 1993 und 1999 an verschiedenen Universitäten in Deutschland. Von 1999 bis 2011 war er Richter des Bundesverfassungsgerichts und entschied im Zweiten Senat wichtige Rechtsfragen der Republik mit. Di Fabio stammt aus Walsum und lebt mit seiner Frau und seinen vier Kindern in Bonn.

## **Gefragt: Prof. Dr. Dr. Di Fabio**

*Sie haben einen beeindruckenden Lebenslauf. Welche Persönlichkeiten haben Sie auf Ihrem Lebensweg entscheidend geprägt?*

**Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio:** Die Eltern, einzelne Lehrer, der Soziologe Niklas Luhmann und der Jurist Fritz Ossenbühl.

*Sie haben nach der Promotion in den Rechtswissenschaften noch einmal im Fachbereich Soziologie promoviert. Warum war Ihnen eine zweite Promotion in diesem Fachbereich wichtig?*

**Prof. Di Fabio:** Wie wir leben, hängt von den gesellschaftlichen Bedingungen ab. Was wir über die Gesellschaft denken, macht unsere soziale Welt zu dem, was sie wird. Also ist Soziologie spannend.

*Welche Aspekte familienfreundlicher Arbeitsmodelle scheinen Ihnen aus eigener Erfahrung besonders wichtig, wenn es darum geht, Familie und Karriere in Einklang zu bringen?*

**Prof. Di Fabio:** In einer durchökonomisierten Gesellschaft ist das Erwerbsleben zentral. Intimität, Liebe, Ehe und Familie rücken in die Peripherie, werden nach und nach nur noch in ihrer funktionalen Abhängigkeit zu Wirtschaft und Politik thematisierbar. Das gelingende Leben zielt auf autonome Selbstentfaltung und glückliche Bindung. Im etwas verengten sozialtechnischen Tunnelblick nennen wir das „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, was es aber dadurch nicht falsch macht.

*Diese Ausgabe widmet sich dem Themenfeld „Frauen im Rechtsberatungsmarkt.“ In welchen Bereichen sehen Sie noch Nachholbedarf bei der Frage einer gleichberechtigten Selbstverwirklichung von Männern und Frauen?*

**Prof. Di Fabio:** Viele Frauen mit guten Examensnoten streben in den öffentlichen Dienst, weil sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hier besser gewährleistet sehen als in riskanteren Karrieremustern wie etwa in internationalisierten Großkanzleien. Man kann die Unterschiede der beruflichen Anforderungen nicht wegdiskutieren oder wegregulieren, aber man kann auch in der Privatwirtschaft vieles öffnen für selbstbestimmte Lebensläufe; dann kommen auch vermehrt Frauen. Wer langfristig in gute Mitarbeiter und Partner investiert, muss die Wünsche nach Bindung und Familie nicht nur passiv zur Kenntnis nehmen, sondern aktiv in die beruflichen Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten einbauen.

*Wie beurteilen Sie die Diskussion um Forderungen nach regulativen Maßnahmen, Quotenregelungen oder Gesetzen für mehr Frauen in Führungspositionen?*

**Prof. Di Fabio:** Ich verstehe die Ungeduld und den Verdacht, es gäbe männlich dominierte Strukturen, die immer noch als gläserne Decke bestünden. Aber ich bin aus grundsätzlichen Erwägungen kein Anhänger des Regulierungsglaubens, der die Welt nach politischen Vorgaben gestalten will. Suggestiert die

Quote nicht eine Simplizität der Lebensverhältnisse, die es nicht gibt? In den siebziger Jahren wurde erstmals erwogen, die Unterrepräsentanz von Arbeiterkindern in gesellschaftlichen Führungspositionen durch verbindliche Quoten auszugleichen. Als Arbeiterkind stand ich dem verständnislos gegenüber, weil es doch nur darum gehen konnte, die Chancen für alle zu vergrößern und die Köpfe für neues Denken zu öffnen, aber nicht einen perfekten Gesellschaftszustand staatlich anzuordnen.

*Man sagt Ihnen nach, Sie seien konservativ. Was bedeutet das für Sie, und würden Sie sich auch als konservativen Vater Ihrer vier Kinder sehen?*

**Prof. Di Fabio:** Kinder lieben verlässliche Lebensverhältnisse in der Familie – das Standbein, das ihnen Selbstvertrauen für den Aufbruch in die Welt gibt. Wenn konservativ bedeutet, stur am Bestehenden festzuhalten, schon weil das bequemer ist, dann bin ich kein Konservativer. Wenn konservativ bedeutet, dass sachlich darüber geurteilt wird, was für ein glückliches Leben in Freiheit sich bewährt hat, und dass alles Neue sich auch an diesem Maßstab zu rechtfertigen hat, dann bin gerne konservativ.

*Die Fragen an **Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio** stellte Karolina Kowalik, Redakteurin der **tangente**.*

## Die radius.1 Umfrage zum Thema Compliance Impact

radius.1 hat eine Umfrage zum Thema Compliance Impact gestartet. Interessierte können noch bis zum 15. Juni 2014 an der Befragung teilnehmen

### Thematik und Zielsetzung

Unter Compliance wird allgemein die Einhaltung von Gesetzen, Verhaltensregeln und internen Richtlinien verstanden. Angesichts einer Vielzahl weltweiter reputationschädigender Unternehmensskandale und Krisen wird Compliance und deren möglichst effektive und effiziente Umsetzung für Unternehmen immer bedeutender.

Diese bemühen sich verstärkt um die Implementierung möglichst wirksamer Maßnahmenpakete, um alle Mitarbeiter für ein Compliance-konformes Verhalten zu sensibilisieren, Abweichungen von Richtlinien und Gesetzen möglichst früh zu erkennen und Regelbrüche zu verhindern.

Mit unserer im Januar gestarteten Umfrage zum Thema Compliance Impact möchten wir mehr darüber erfahren, wie erfolgreich das Thema Compliance in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit implementiert wird. Wir fragen danach, ob Compliance allmählich fester Bestandteil der Unternehmenskernstrategie wird, um reale Wettbewerbsvorteile zu erzielen, wie die Zusammenarbeit mit der internen Rechtsabteilung und mit externen Rechtsberatern eingeschätzt wird und wie die Compliance-Organisation intern wahrgenommen wird.

### Vorgehensweise

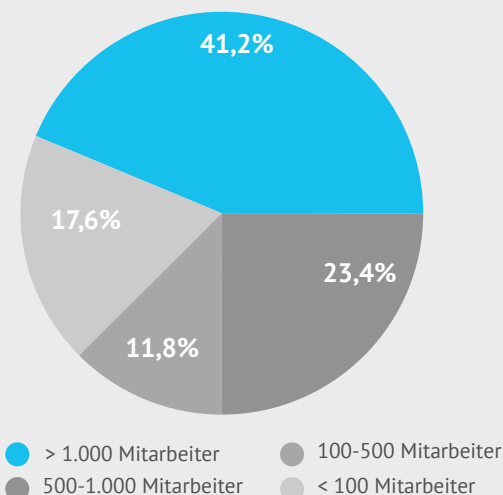
radius.1 hat Vorstände, Compliance Officers und Legal Counsels aus 137 internationalen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Nach der Durchführung und Auswertung der Umfrage werden die Ergebnisse mit den Umfrageteilnehmern ausführlich diskutiert.

Die Befragung läuft noch bis zum 15. Juni 2014. Nehmen auch Sie teil, und diskutieren Sie die ausführlichen Ergebnisse im Herbst 2014 mit uns.

Um an der Befragung zum Thema Compliance Impact teilzunehmen, folgen Sie bitte diesem Link:

<https://de.surveymonkey.com/s/radius1-survey-on-Compliance-impact>

Größe der befragten Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl





### Schwerpunktthema

Business Development – Worauf es bei der Akquise neuer Mandanten ankommt

### Leserbeiträge

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Fragen, Wünsche und Beiträge zum nächsten Schwerpunktthema.

Schreiben Sie an: [redaktion@tangente-magazin.com](mailto:redaktion@tangente-magazin.com)

Vor der Einsendung Ihrer Beiträge empfehlen wir unseren Autoren, Manuskripte entsprechend dem Merkblatt für Autoren anzulegen. Das Merkblatt finden Sie auf unserer Website: [www.tangente-magazin.com](http://www.tangente-magazin.com)

### Termine

Die nächste *tangente* erscheint am 02. September 2014. Bitte reichen Sie Ihre Beiträge bis spätestens zum 22. August 2014 ein. Anzeigenschluß ist der 25. August 2014.

## Impressum

---

### Herausgeber

radius.1 Strategieberatung GmbH & Co. KG

### Anschrift

Unter den Linden 39 · 10117 Berlin

Telefon: +49.30.200 76 144

Telefax: +49.30.200 76 145

Email: [redaktion@tangente-magazin.com](mailto:redaktion@tangente-magazin.com)

Geschäftsführung: Dr. Torsten Breden

Handelsregisternummer: HRA 43021 B

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

### Redaktion

Karolina Kowalik

### Lektorat

Kirsty Otto

### Layout & Umsetzung

Mark Popp und Laurentius Schmeier

### Titelbilder u. Zeichnung

radius.1, iStockphoto

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### ISSN

2196-2920

### Urheberrechte

Der Inhalt des Management Magazins *tangente* – Texte, Bilder, Grafiken, Logos und Symbole – ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung oder der Nachdruck von Texten, Textteilen oder Bildmaterial bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung von radius.1.

### Haftungsausschluss

Alle Angaben in dieser Ausgabe der *tangente* sind sorgfältig recherchiert und zusammengestellt und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Für die Korrektheit und Vollständigkeit der Inhalte wird von radius.1 und der Redaktion keine Garantie übernommen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge oder Interviews geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Hinweise, Empfehlungen und Auskünfte sind unverbindlich; jegliche Verwendung der angegebenen Informationen geschieht auf eigenes Risiko des Nutzers. Eine Haftung seitens radius.1 für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen und Dienste ergeben, ist – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen. Termin- und Ortsangaben beruhen auf Informationen der Veranstalter, es kann keine Gewähr übernommen werden.