

*Der Bedarf an qualifizierten Jurist\*innen steigt, die Zahl der Absolvent\*innen stagniert auf niedrigem Niveau. 60% der Studierenden, die das zweite Staatsexamen erfolgreich abschließen, sind Frauen. Dennoch gibt es noch immer auffällig wenige Frauen in Partner- und Managementpositionen<sup>1</sup>. Wie lange können Kanzleien überleben, wenn mehr als 50% der potentiellen Partner\*innen sich in ihnen nicht angemessen repräsentiert sehen? Wer jetzt nicht handelt, wird künftig möglicherweise in einer alternden, aus der Zeit gefallen und wirtschaftlich wenig erfolgreichen Umgebung arbeiten.*

Die Situation ist bekannt, und Bemühungen um Änderungen sichtbar. Im Rahmen unserer Arbeit als Personalberater sehen wir jedoch weiter Frauen Ambitionen aufgeben, die von Männern in vergleichbarer Situation verfolgt werden. Das Nachfolgende fasst unseren Blick auf Lage und Lösungsansätze zusammen.

## Die wirtschaftliche Entwicklung vieler Kanzleien ist bereits beeinträchtigt

- Die unterproportionale Einstellung und Beförderung von Frauen bedeutet, dass das größte demographische Potential schlecht genutzt wird. Das gegenwärtige Ressourcenproblem wird sich weiter verstärken und kann auch durch gewagte Gehaltserhöhungen nicht gelöst werden.
- Kanzleien investieren in die Aus- und Weiterbildung von Berufsanfänger\*innen. Doch nach wenigen Jahren verlieren sie viele ihrer gut ausgebildeten Fachkräfte, wobei Frauen (nicht nur) nach unseren Auswertungen früher und häufiger die Kanzleiwelt verlassen als Männer.
- Der Handlungsdruck wächst durch bereits vorhandene und zu erwartende gesetzliche Vorgaben sowie die Anforderungen von Mandanten. Aufgrund der Struktur der beratenden Teams werden Mandate schwerer akquiriert/gewonnen.

## Insbesondere für Frauen ist die Attraktivität der derzeitigen Rahmenbedingungen fraglich

Wir sind davon überzeugt, dass es hier mindestens genauso um Macht wie um Billables geht.

- Viele unserer Ansprechpartnerinnen beklagen mangelnde Beteiligung von Frauen an Strategie- und Personalentscheidungen. Vereinfacht: Männer entscheiden häufig allein oder mehrheitlich über Einstellung und Fortkommen von Frauen, selten ist es umgekehrt. Das gleiche gilt für Maßnahmen, die diesen Umstand ändern könnten.
- Wie vor zehn Jahren haben junge Anwältinnen nur einen Bruchteil der Rollenvorbilder des eigenen Geschlechts in ihrem Umfeld, verglichen mit männlichen Kollegen. Diese wenigen Partnerinnen werden außerdem häufig noch mit „Frauenfragen“ befasst, und ihnen wird wie allen „diversen“ Kollegen\*innen angetragen, bei verschiedenen Anlässen als „Feigenblätter zu fungieren“.

Gegenüber Frauen wird häufig der Geschlechterunterschied zumindest implizit thematisiert. Dahinter steckt meist keine böse Absicht Einzelner, aber es sind Nadelstiche, denen Männer nicht ausgesetzt sind. Zu diesen spezifischen Punkten, die sicherlich einen Teil der Lücke in Zahlung und Beförderungen erklären, treten noch die beiden folgenden, die häufig als „Frauenthemen“ diskutiert werden, obwohl sie aus unserer Sicht nicht geschlechtsspezifisch sind, wenn die anderen Rahmenbedingungen stimmen:

- Der Karriereentwicklung fehlt Verbindlichkeit, Transparenz und Planbarkeit.
- Die Arbeitsbedingungen (Umfang / Einteilung der Arbeitszeit, Arbeitsort ...) orientieren sich nicht nur an sachlichen Gesichtspunkten, sondern auch an persönlichen Präferenzen und kulturellen Prägungen der Entscheider.

<sup>1</sup> Gerne stellen wir Ihnen Zahlen aus unserer Datenbank und öffentlichen Quellen zusammen. Der Befund ist allerdings allseits bekannt und eindeutig, die Verbesserungen in den letzten 10 Jahren nur graduell.

## Die Lage ist ernst, aber nicht hoffnungslos - Lösungswege sind keine Utopie

- Absichtserklärungen auf Messen und Websites sind aus Marketingsicht sinnvoll, reichen aber nicht aus. Die Mitwirkung von Frauen muss spürbar werden: Einbeziehung in Entscheidungen; Gestaltung und Durchführung von Vorstellungsgesprächen; Verteilung der Mandate.
- Das Überdenken der Kanzleikultur ist notwendig. Ziel ist nicht die Veränderung des gesamten Geschäftsmodells, sondern eine Umgebung, die Frauen und Männer strukturell und im persönlichen Umgang gleich behandelt.
- Kanzleien, die sich ernsthaft mit der Thematik beschäftigen, sollten in der Innen- und Außenkommunikation nicht mehr überwiegend von Männern vertreten werden.
- Die Arbeitsbedingungen sollten Menschen mehr Kontrolle über das eigene Leben ermöglichen. Das wird sich auf Frauen und Männer gleich erleichternd und attraktiv auswirken.

## Cogens - Unser Beitrag als externe Beratung

- Wir sind politisch nicht gebunden und können somit unsere Einschätzung freier als interne Entscheidungsträger äußern.
- Wir betrachten die Gesamtsituation objektiv und erarbeiten die entsprechende Änderungsstrategie. Dabei scheuen wir uns nicht, auch unangenehme Fakten zu thematisieren.
- Wir können helfen, Einstellungsprozesse angemessen zu gestalten.
- Wir unterstützen von uns betreute Kandidatinnen dabei, ihre Ziele auch in der jetzigen Umgebung zu verfolgen.

### Wir beraten Sie gerne:

Stefan Grub	<a href="mailto:stefan.grub@cogens.net">stefan.grub@cogens.net</a>	+ 49 151 4262 6512	+ 49 69 2724 2515
Sophie Lang Dumont	<a href="mailto:sophie.lang.dumont@cogens.net">sophie.lang.dumont@cogens.net</a>	+ 49 162 8245 516	+ 49 69 2724 2515