



Foto: Fotografiereisen, 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 mit zahlreichen Initiativen deutlich entgegen zu kommen. Dazu zählen Imagekampagnen, speziell für Juraabsolventinnen organisierte Rekrutement- 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 (siehe die Stellungnahme des Justizministers von NRW, Thomas Kutschaty).

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 dieses 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

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

>>

Soziologen als Generation Y beschriebene Generation 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, Präsenzplicht 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 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 hochqualifizierten Nachwuchs sowie die demographische Entwicklung sind zumindest starke Argumente für mehr Flexibilität. Und davon profitieren am Ende Frauen und Männer, Jung und Alt gleichermaßen.