



BUCERIUS EDUCATION GMBH

Dr. Nicola Byok, M.A. (Yale), Rechtsanwältin

Gender Diversity in Anwaltskanzleien als Mandatierungskriterium

Unternehmen in Deutschland und ihre Herangehensweise

Studie der Bucerius Education GmbH (Hrsg.)



Dr. Nicola Byok, M.A. (Yale)

Veröffentlicht durch die Bucerius Education GmbH

© 2015. Alle Rechte vorbehalten. / All rights reserved.

nicola.byok@gmail.com

Tel. +49 (0)176 23907132

Inhalt

A. Einführung	4
B. Studiendesign	5
I. Unternehmen	5
II. Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer	5
III. Hintergrundinformationen	5
C. Studienergebnisse	6
I. Die wichtigsten Ergebnisse	6
II. Die aktuelle Praxis	6
1) Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei als Mandatierungskriterium	7
2) Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe als Mandatierungskriterium	8
III. Die Sicht der Befragten:	
Wie wichtig ist Gender Diversity in den Kanzleien?	10
1) Wichtigkeit von Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei	10
2) Wichtigkeit von Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe	12
IV. Abschließende Kommentare der Befragten	13
V. Zusammenfassung	13
D. Relevanz für den Kanzleimarkt	15
I. Prognose	15
II. Konsequenzen für Kanzleien	15

A. Einführung

Suchen Unternehmen in Deutschland eine Anwaltskanzlei auch danach aus, ob diese Kanzlei in der Partnerschaft eine geschlechtergemischte Zusammensetzung („Gender Diversity“) aufweist und sich dies auch in dem fallbearbeitenden Team niederschlägt? Hat die (fehlende) Gender Diversity in deutschen Anwaltskanzleien also einen Einfluss auf das Mandatierungsverhalten von Unternehmen? Diesen Fragen geht die vorliegende Studie nach.

Ihr wird als Arbeitshypothese die Annahme zu Grunde gelegt, dass Unternehmen in Deutschland bei der Auswahl einer Rechtsanwaltskanzlei auf die geschlechtergemischte Zusammensetzung in der Kanzlei und/oder in der bearbeitenden Kanzleigruppe achten. Kanzleien mit rein männlichen Anwaltsriegen, so die Annahme, werden seltener mandatiert.

Diese Hypothese wurde aufgestellt, weil es aufgrund verschiedener aktueller Studien¹ mittlerweile gesicherte Erkenntnis ist, dass gemischte Teams innovativer und Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand wirtschaftlich erfolgreicher sind als rein männlich aufgestellte Teams und Vorstände. Vor diesem Hintergrund, so die Annahme, sind Unternehmen daran interessiert, mit Anwaltskanzleien zusammen zu arbeiten, die die geschlechtliche Parität in ihren Reihen als Wert anerkennen und fördern.

Um diese Arbeitshypothese zu überprüfen, wurden im Wege einer online-Umfrage im Jahr 2014 Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen in Deutschland befragt. Die Ergebnisse dieser Umfrage sind auf den folgenden Seiten aufgeführt.

1| Siehe vor allem

- Ernst & Young, Mixed Leadership, Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance (2012), http://www.mff-memorandum.de/fileadmin/pdfs/Forschung/Ernst___Young_Mixed_Leadership_2012.pdf
- McKinsey, Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver (2007), http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_1_brochure.pdf
- London Business School, Lehman Brothers Centre for Women in Business, Innovative Potential: Men and Women in Teams (2007), http://www.lnds.net/blog/images/2013/09/grattonreportinnovative_potential_nov_2007.pdf

B. Studiendesign

I. Unternehmen

Folgende 31 Unternehmen (in alphabetischer Reihenfolge) haben sich an der Studie beteiligt:

Airbus	Donner & Reuschel
Allianz	Dräger
Audi	Dura Holding
BASF	ECE
Bayer	E.ON
Behörde für Justiz und Gleichstellung Hamburg	Ernst & Young
Bellybutton	Esprit
Bertelsmann	Exxon Mobil
Bosch	General Electric Deutschland
BP	Heidelberg Cement
Bundesdruckerei	Heinemann
Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Kühne & Nagel
Credit Suisse	Kühne Logistics University
Deutsche Bahn	Personalamt Hamburg
Deutsche Bank	Springer Verlag
Deutsche Post	

Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich um deutsche Unternehmen bzw. deutsche Niederlassungen ausländischer Unternehmen. 88% dieser Unternehmen haben 250 oder mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Interesse des Leseflusses werden die Unternehmen und die Behörden, also das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Behörde für Justiz und Gleichstellung Hamburg, das Personalamt Hamburg sowie die Bundesdruckerei, im Folgenden mit dem Begriff „die Unternehmen“ zusammengefasst.

II. Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer

Insgesamt haben 40 Personen aus den o.g. Unternehmen an dieser Studie teilgenommen. Sie alle sind in ihren jeweiligen Unternehmen mit der Mandatierung von externen Kanzleien befasst.

Die Befragung war anonym. Allerdings wurde eingangs das Geschlecht abgefragt. Danach besteht die Gruppe der Befragten aus 55% Frauen und 45% Männer.

III. Hintergrundinformationen

Aus den Antworten der Befragten geht hervor, dass es in 66% der Unternehmen Diversity-Vorgaben in verschiedenen Ausprägungen gibt. So wurden u.a. folgende Zielvorgaben genannt:

- „Bis 2016: 25% Frauen in Führungspositionen.“
- „Vorstand und Aufsichtsrat haben sich Diversity-Vorgaben für die Besetzung der Gremien und der leitenden Führungskräfte gegeben.“
- „Es gibt für bestimmte level bestimmte Zielgrößen.“
- „Es gibt Zielvorgaben für die einzelnen Unternehmensbereiche über einen bestimmten Zeitraum.“
- „Ziele bis 2017: 25% Frauenanteil, 20% Frauenanteil auf Führungsebene.“

Die Diversity-Vorgaben für das eigene Haus schlagen sich allerdings überwiegend nicht in den Geschäftsbeziehungen nieder: 90% der Unternehmen haben nämlich keine Diversity-Vorgaben für Geschäftspartner. Einige Befragte notieren dazu:

- „Für Kunden und Vertriebspartner keine. Bei Anwaltskanzleien haben wir ein Panel und lassen Diversity mit einer gewichteten Wertung in die allgemeine Bewertung einfließen, die über die Ernennung entscheidet. Wir halten dann jährlich nach, ob sich der Trend verbessert oder verschlechtert. Dies ist aber nie das alleinige Kriterium.“
- „Keine fixierten, aus den für den eigenen Bereich geltenden Vorgaben ergibt sich aber, diesen Aspekt auch bei Geschäftspartnern im Blick zu haben.“
- „Wir verlangen von allen Kanzleien, mit denen wir zusammenarbeiten, dass sie sich in Übereinstimmung mit unserem Code of Business Conduct verhalten. Dies schließt folgende Regelung ein: „We respect the personal dignity of every individual and therefore do not tolerate unlawful discrimination or harassment of our associates...“
- „Vielfältige Maßnahmen, aber keine Quoten.“

Aus den weiteren Antworten der Befragten geht hervor, dass es in den meisten Fällen (76%) keine feste Zuständigkeit in den Unternehmen für die Mandatierung von externen Kanzleien gibt. Vielmehr sind dort bei jeder Mandatierung andere Personen involviert und zwar gleichmäßig Männer und Frauen.

C. Studienergebnisse

I. Die wichtigsten Ergebnisse

Gender Diversity in Kanzleien ist zum jetzigen Zeitpunkt in Deutschland überwiegend noch kein ausschlaggebendes Mandatierungskriterium. Wenn Unternehmen hierzulande Kanzleien beauftragen, beziehen sie in der gelebten Praxis diesen Aspekt bislang nur in einem Drittel der Fälle in den Entscheidungsprozess mit ein.

Im Gegensatz dazu steht die Wertigkeit, die die Befragten dem Gesichtspunkt der Gender Diversity in Kanzleien zumessen. Die Mehrzahl gibt hier an, dass dieses Thema für sie wichtig sei. Dabei sind es besonders die Unternehmensjuristinnen, die Wert auf diesen Aspekt legen und ihn zum Teil „entscheidend wichtig“ finden.

Theorie und Praxis fallen hier also auseinander. Die Wichtigkeit, die die Befragten persönlich dem Gesichtspunkt Gender Diversity in Kanzleien zumessen, wird im Mandatierungsprozess nicht entsprechend ihrer Bedeutung umgesetzt – noch nicht, so die Prognose. Da die Unternehmensjuristinnen und -juristen den Mandatierungsprozess in den Unternehmen prägen, ist davon auszugehen, dass sich ihre persönliche Gewichtung im Laufe der Zeit immer mehr auf diesen Prozess auswirkt. Damit ist zu erwarten, dass Gender Diversity in Kanzleien zukünftig in Deutschland ein festes Mandatierungskriterium sein wird.

II. Die aktuelle Praxis

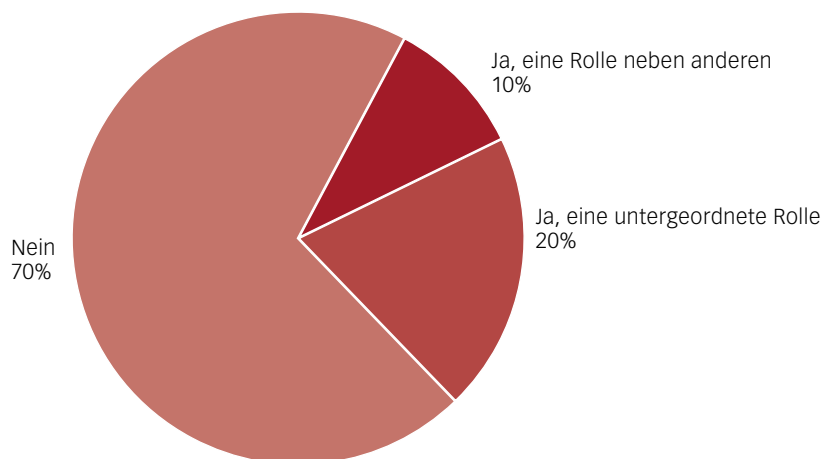
Im ersten Teil der Studie wurde ermittelt, ob das Thema Gender Diversity in Kanzleien in der gelebten Praxis ein Mandatierungskriterium für das jeweilige Unternehmen ist. Hier waren keine „politisch korrekten“ Antworten gefragt, sondern es sollte beschrieben werden, wie die Realität in den Unternehmen aussieht. Dabei unterscheiden die Fragen in diesem Abschnitt zwischen Gender Diversity in der Partnerschaft einerseits und Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe, die das konkrete Mandat bearbeitet, andererseits.

1) Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei als Mandatierungskriterium

Zunächst wurden die Befragten um Auskunft gebeten, ob für die Unternehmen bei der Auswahl einer Kanzlei die Gender Diversity in der dortigen Partnerschaft eine Rolle spielt. Folgendermaßen lauten die Antworten der Gruppe:

Gender Diversity in der Partnerschaft als Mandatierungskriterium

Abbildung 1: Spielt bei der Auswahl einer Kanzlei Gender Diversity in der dortigen Partnerschaft eine Rolle? – Antworten der gesamten Gruppe²



Aus diesen Zahlen folgt eine klare Aussage: in der überwiegenden Anzahl der Mandatierungsprozesse ist die Frage von Gender Diversity in den Partnerschaften der Kanzleien kein Thema. Lediglich in 30% der Fälle spielt dieser Aspekt eine Rolle neben anderen bzw. eine untergeordnete Rolle.

Sodann wurden die Antworten der Gruppe nach Geschlecht aufgeteilt.

Spielt Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei bei der Mandatierung eine Rolle? – Antworten nach Geschlecht

	Ja, eine Rolle neben anderen	Ja, eine untergeordnete Rolle	Nein
Frauen	9%	27%	63%
Männer	11%	11%	78%

Die Antworten von Frauen und Männern unterscheiden sich hier teilweise deutlich. Ein größerer Anteil der Frauen (27%) als der Männer (11%) meint, dass Gender Diversity in Kanzleien zumindest eine untergeordnete Rolle im Mandatierungsprozess spielt. Umgekehrt meinen mehr Männer (78%) als Frauen (63%), dieser Aspekt spiele keine Rolle.

Diese Unterschiede überraschen, sollten die Befragten hier doch für ihr Unternehmen antworten. Persönlichen Wertungen waren nicht gefragt. Gleichwohl ist festzustellen, dass es zwischen den Geschlechtern offensichtlich deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung gibt.

² Die in dieser Studie genannten Prozentzahlen sind auf die nächste ganze Zahl auf- bzw. abgerundet worden, so dass sich in einigen Schaubildern Gesamtwerte von knapp über oder unter 100% ergeben.

Unter dem Strich ändern diese Unterschiede jedoch nichts daran, dass auch unter den Frauen eine Mehrheit meint, dass der Aspekt der Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei in der Realität bei der Mandatierung eben nicht berücksichtigt wird.

Einige Kommentare der Befragten in diesem Zusammenhang:

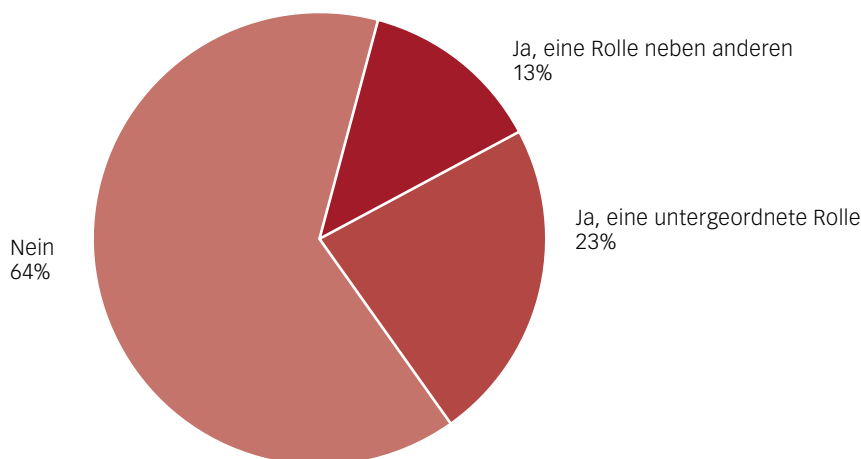
- „Geschlechtervielfalt spielt nur eine Rolle, wenn dieses eindeutig bei einer Kanzlei vorausgesetzt wird, z.B. Frauen keine Partnerinnen sind.“
- „Das Thema „Förderung des Frauenanteils“ stellt ein Gesprächsthema in den jährlichen Gesprächen mit den für uns häufiger eingesetzten Kanzleien dar. Wir stellen fest, dass die Kanzleien, mit denen wir zusammen arbeiten, an der Geschlechtervielfalt arbeiten, z.B. durch Anbieten von flexibleren Arbeitszeitmodellen. Wichtig ist für uns, dass bei den Kanzleien keine Diskriminierung stattfindet.“

2) Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe als Mandatierungskriterium

Nachdem es oben zunächst um Gender Diversity in der Partnerschaft ging, wurde im zweiten Schritt abgefragt, ob in den Unternehmen im Rahmen der Mandatierung die Gender Diversity in der das Mandat bearbeitenden Kanzleigruppe thematisiert wird. Die Antworten der gesamten Gruppe lauten wie folgt:

Gender Diversity in der Kanzleigruppe als Mandatierungskriterium

Abbildung 2: Spielt bei der Auswahl einer Kanzlei Gender Diversity in der bearbeitenden Kanzleigruppe eine Rolle? – Antworten der gesamten Gruppe



Aus diesen Zahlen geht hervor, dass Gender Diversity in der bearbeitenden Kanzleigruppe eine etwas größere Rolle im Mandatierungsprozess spielt (36%) als Gender Diversity in der Partnerschaft (30%, vgl. oben Frage 1). Aus dieser leichten Verschiebung kann man herauslesen, dass das Thema der Geschlechtervielfalt an Bedeutung gewinnt, wenn es um die konkreten Arbeitsbeziehungen mit dem Kanzleiteam geht. Aber auch hier ist festzuhalten, dass für eine Mehrheit der befragten Unternehmen (64%) dieser Aspekt keine Rolle bei der Mandatierung spielt.

Sodann wurden die Antworten der Frauen und diejenigen der Männer wieder nebeneinander gestellt:

Spielt Gender Diversity in der Kanzleigruppe bei der Mandatierung eine Rolle? – Antworten nach Geschlecht

	Ja, eine Rolle neben anderen	Ja, eine untergeordnete Rolle	Nein
Frauen	14%	33%	52%
Männer	11%	11%	78%

Hier sind die Unterschiede in den Antworten der Geschlechter noch größer als bei der Frage zur Gender Diversity in der Partnerschaft (oben Frage 1). Zwar haben sich die Zahlen bei den Männern nicht geändert. Bei den Frauen gibt es aber Verschiebungen. Sie meinen, dass Gender Diversity in der Kanzleigruppe eine größere Rolle (insgesamt 47%) spielt als in Bezug auf die Partnerschaft (dort insgesamt 36%).

Doppelt so viele Frauen (47%) wie Männer (22%) sind der Ansicht, dass Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe im Mandatierungsprozess berücksichtigt wird. Aber auch hier ist es unter den Frauen immer noch die Mehrheit (52%), wenn auch knapper als bei der Frage zur Partnerschaft (dort 63%), die angibt, dass dieser Aspekt für ihr Unternehmen keine Rolle spielt.

Ein Kommentar in diesem Zusammenhang:

- „Wir werden diesen Aspekt (der Beteiligung von Anwältinnen an unseren Mandaten) stärker in den Vordergrund rücken.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die befragten Unternehmensjuristinnen häufiger als ihre Kollegen bejaht haben, dass Gender Diversity in Kanzleien bei der Mandatierung durch Unternehmen eine Rolle spielt – sowohl mit Bezug zur gesamten Partnerschaft wie mit Bezug zum bearbeitenden Team. Diese Tatsache ist insofern überraschend, als hier nicht die persönlichen Präferenzen und Werte abgefragt wurden, sondern das tatsächliche Vorgehen der Unternehmen. Dieser Punkt wird aber von Frauen und Männern unterschiedlich wahrgenommen. Insgesamt allerdings spielt Gender Diversity aktuell weder in Bezug auf die Partnerschaft noch in Bezug auf das bearbeitende Team eine ausschlaggebende Rolle bei der Mandatierung von Kanzleien durch Unternehmen.

III. Die Sicht der Befragten: Wie wichtig ist Gender Diversity in den Kanzleien?

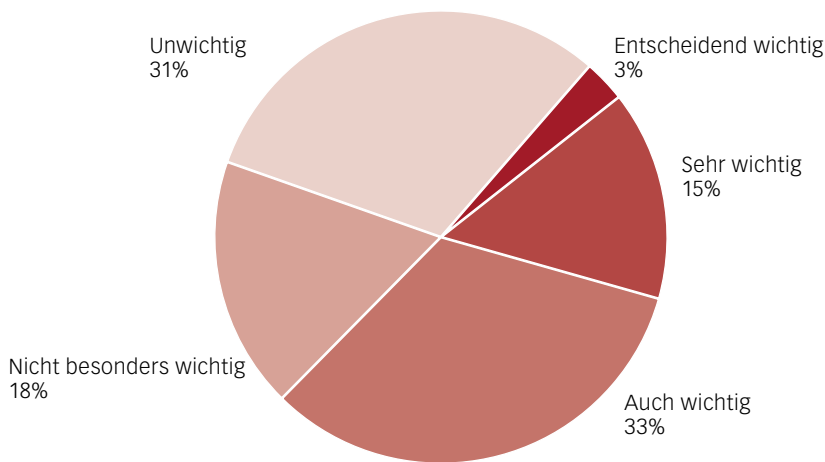
Im ersten Teil dieser Studie wurde festgestellt, dass in der gelebten Praxis der Aspekt der Gender Diversity in Kanzleien überwiegend keine Rolle bei der Mandatierung spielt. Im zweiten Teil geht es um die Frage, wie wichtig den Befragten persönlich der Gesichtspunkt der Gender Diversity in Kanzleien ist, abseits der oben dargelegten Praxis. Dabei wurde wieder zwischen Gender Diversity auf Partnerebene (unten Frage 1) und Gender Diversity in der das jeweilige Mandat bearbeitenden Kanzleigruppe (unten Frage 2) unterschieden.

1) Wichtigkeit von Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei

Zunächst sollten die Befragten angeben, wie wichtig ihnen persönlich Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei ist. Die Antworten der gesamten Gruppe lauten wie folgt:

Wichtigkeit von Gender Diversity in der Partnerschaft

Abbildung 3: Wie wichtig ist es Ihnen persönlich, dass es in der mandatierten Kanzlei auch Partnerinnen gibt? – Antworten der gesamten Gruppe



Im Vergleich dazu, wie der Aspekt der Gender Diversity in der Praxis berücksichtigt wird, zeigen sich hier deutlich andere Werte. Während Gender Diversity auf Partnerebene in 70% der Fälle im Mandatierungsprozess aktuell noch keine Rolle spielt, finden 69% der Befragten diesen Aspekt dennoch wichtig, davon 51% „Entscheidend wichtig“, „Sehr wichtig“ oder „Auch wichtig“. Zwei Drittel der Befragten haben diesen Aspekt also deutlich im Blick. In diesem Zusammenhang haben einige Befragte sogar die Kategorie „Entscheidend wichtig“ angewählt. In diesen Fällen würde ein Mandat nicht an eine Kanzlei ohne Gender Diversity auf Partnerebene vergeben werden.

Auch in diesem Zusammenhang ist eine Gegenüberstellung der Antworten der Frauen einerseits und derjenigen der Männer andererseits interessant:

Wie wichtig ist Ihnen persönlich, dass es in der mandatierten Kanzlei auch Partnerinnen gibt? – Antworten nach Geschlecht

	Entscheidend wichtig	Sehr wichtig	Auch wichtig	Nicht besonders wichtig	Unwichtig
Frauen persönlich	5%	24%	33%	19%	19%
Männer persönlich	-	6%	33%	17%	44%

Hier zeigen sich erhebliche Unterschiede, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Nicht nur geben mehr Unternehmensjuristinnen als -juristen an, dass sie Partnerinnen in der mandatierten Kanzlei wichtig finden (quantitative Ebene), sie messen diesem Aspekt auch eine höhere Wichtigkeit bei (qualitative Ebene) als ihre Kollegen.

So finden es insgesamt 81% der Unternehmensjuristinnen wichtig, dass es in der mandatierten Kanzlei Partnerinnen gibt, verglichen mit 56% der Unternehmensjuristen. 62% der Unternehmensjuristinnen finden diesen Aspekt „Entscheidend wichtig“, „Sehr wichtig“ oder „Auch wichtig“. Von den Unternehmensjuristen finden nur 39% Gender Diversity in der Kanzleipartnerschaft „Sehr wichtig“ oder „Auch wichtig“ und keiner von ihnen „Entscheidend wichtig“.

„Unwichtig“ finden Gender Diversity auf Partnerebene nur 19% der Unternehmensjuristinnen, verglichen mit 44% ihrer Kollegen.

Einige Kommentare der Befragten in diesem Zusammenhang:

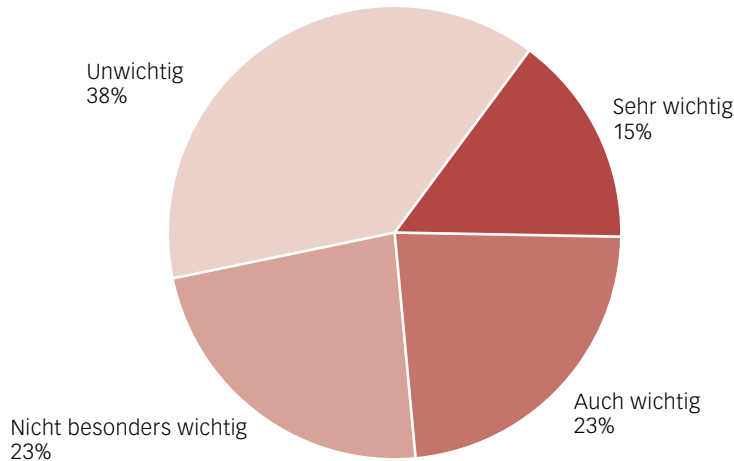
- „... wobei Ihre Fragen diesen Aspekt erst wirklich ins Bewusstsein rücken.“
- „Es würde dem Selbstbild eines Unternehmens mit Diversityvorgaben besser entsprechen, auch bei Vendors darauf zu dringen, dass diese Geschlechtervielfalt ernst nehmen und auch Frauen fördern. Oder zumindest helfen, gefördert zu werden.“
- „Es würde negativ auffallen, wenn Frauen keine Partnerinnen werden können.“
- „Da wir im Wesentlichen mit Großkanzleien zusammenarbeiten, würde das Nichtvorhandensein von Partnerinnen Fragen in Bezug auf eine Diskriminierung aufwerfen.“

2) Wichtigkeit von Gender Diversity in der jeweiligen Kanzleigruppe

Schließlich wurde auch abgefragt, wie wichtig es den Befragten persönlich ist, mit geschlechtergemischten Kanzleiteams zusammen zu arbeiten. Dies sind die Antworten der gesamten Gruppe:

Wichtigkeit von Gender Diversity in der Kanzleigruppe

Abbildung 4: Wie wichtig ist es Ihnen persönlich, dass Ihre Mandate von gemischtgeschlechtlichen Kanzleigruppen bearbeitet werden? – Antworten der gesamten Gruppe



Die Befragten finden Gender Diversity in der Kanzleigruppe offensichtlich weniger wichtig als in der Partnerschaft, so zeigen es die Zahlen. Auf der qualitativen Ebene ist festzustellen, dass hier die Kategorie „Entscheidend wichtig“ nicht mehr vorkommt, anders als noch im Zusammenhang mit der Frage nach den Partnerinnen. In quantitativer Hinsicht ist festzuhalten, dass nur noch 61% der Befragten Gender Diversity in der Kanzleigruppe wichtig finden, im Vergleich mit 69% für die Partnerschaft. Entsprechend größer ist die Zahl in der Kategorie „Unwichtig“: 38% der Befragten finden Gender Diversity in der Kanzleigruppe unwichtig, verglichen mit 31% für die Partnerschaft.

Die nach Geschlechtern aufgeteilten Antworten sehen wie folgt aus:

Wie wichtig ist Ihnen persönlich, dass Ihre Mandate von gemischtgeschlechtlichen Kanzleigruppen bearbeitet werden? – Antworten nach Geschlecht

	Entscheidend wichtig	Sehr wichtig	Auch wichtig	Nicht besonders wichtig	Unwichtig
Frauen persönlich	-	19%	29%	24%	29%
Männer persönlich	-	11%	17%	22%	50%

Wieder zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während es insgesamt 72% der Unternehmensjuristinnen wichtig finden, dass sie mit gemischtgeschlechtlichen Kanzleigruppen zusammenarbeiten, sagen das nur 50% ihrer Kollegen. Auch qualitativ gibt es Unterschiede: 48% der Frauen finden Gender Diversity in der Kanzleigruppe „Sehr wichtig“ und „Auch wichtig“, verglichen mit 28% bei den Männern. Entsprechend fällt die „Unwichtig“-Kategorie aus: 29% der Frauen haben sie angegeben, verglichen mit 50% der Männer.

Die Zahlen zeigen, dass Gender Diversity auf der Ebene der Partner und Partnerinnen von den Befragten persönlich als wichtiger eingestuft wird als Gender Diversity in der Kanzleigruppe, die das jeweilige Mandat bearbeitet. Dieses Ergebnis ist wegen der folgenden Überlegung erstaunlich: Wenn Gender Diversity in Kanzleien für die Befragten einen Wert hat, so würde man annehmen, dass dieser Wert für die konkrete Arbeitsbeziehung besonders wichtig ist, wichtiger jedenfalls als in Bezug auf die Kanzleipartnerschaft, die für die Befragten eine abstraktere Bedeutung hat. Diese Studie hat jedoch das genaue Gegenteil gezeigt. Gründe für diese Gewichtung wurden von den Befragten allerdings nicht genannt.

Interessant ist noch ein Vergleich mit der aktuellen Praxis (vgl. oben Abschnitt II.): Gender Diversity in der Partnerschaft wird zwar für wichtiger erachtet, spielt aber in der Praxis weniger häufig eine Rolle als Gender Diversity in der Kanzleigruppe. Auch für diesen Widerspruch gibt es für den Moment keine Erklärung.

IV. Abschließende Kommentare der Befragten

- „Bei gleicher Eignung sollten Frauen durchaus vorgezogen werden, um diesen zu ermöglichen, aus den alten Geflechten „auszubrechen“ und sich zu beweisen. Dazu bedarf es leider Hilfestellung und zwar von Frauen wie Männern.“
- „Initiativen zur Frauenförderung sind hochwillkommen. In meiner Abteilung fördere ich dies u.a. durch Teilzeit- und partielle Homearbeitsplätze.“
- „Fachliche Expertise und gute Erfahrungen sind die wesentlichen Aspekte bei der Auswahl. Die Beachtung von Diversity/Gender ist aber ein spannender Aspekt, der zukünftig auch in den Blick genommen werden sollte. Ihre Studie rückt dies ins Bewusstsein. Die Praxis ist noch an fachlichen Aspekten ausgerichtet.“
- „Wir arbeiten mit den fachlich und persönlich am besten geeigneten Anwälten zusammen. Dass dies mehr und mehr auch weibliche Partner sind, ist uns willkommen.“
- „Ein interessantes Ergebnis, aber mir geht es bei der Auswahl allein um die Sache, also darum, den besten Anwalt für das betreffende Mandat zu finden. Vielleicht sollte ich das ändern!“

V. Zusammenfassung

40 Personen haben an dieser Studie teilgenommen, die sich mit der Frage beschäftigt, ob Gender Diversity in Anwaltskanzleien ein Mandatierungskriterium für Unternehmen in Deutschland ist. Von diesen Personen waren 55% Frauen und 45% Männer. Sie alle sind in ihren jeweiligen Unternehmen mit der Mandatierung von externen Anwaltskanzleien befasst. Bei den vertretenen Unternehmen handelt es sich um deutsche Unternehmen bzw. deutsche Niederlassungen internationaler Unternehmen. 66% dieser Unternehmen haben sich Diversity-Vorgaben gegeben. Aber nur 10% der Unternehmen haben Diversity-Vorgaben auch für Geschäftspartner.

Befragt nach der aktuellen Praxis bei Mandatierungen geben 30% der Befragten an, dass Gender Diversity in der Partnerschaft einer Kanzlei für ihr Unternehmen eine Rolle im Mandatierungsprozess spielt. In 70% der Fälle wird dieser Aspekt aber nicht berücksichtigt.

Bereits in diesem Punkt unterscheiden sich die Antworten der Geschlechter: Mehr Frauen (36%) als Männer (22%) meinen, dass Gender Diversity in der Kanzleipartnerschaft bei der Mandatierung aktuell bereits berücksichtigt wird. Umgekehrt verneinen mehr Männer (78%) als Frauen (63%) diese Frage.

Unter dem Strich ist aber festzuhalten, dass bei beiden Geschlechtern eine Mehrheit angibt, dass Gender Diversity in der Partnerschaft von Kanzleien keine Rolle bei der Mandatierung spielt.

In Bezug auf die das Mandat bearbeitende Kanzleigruppe sieht es ähnlich aus. Dort spielt nach den Angaben der gesamten Gruppe Gender Diversity in 36% der Fälle eine Rolle, in 64% der Fälle jedoch nicht. Hier unterscheidet sich die Wahrnehmung der Geschlechter noch deutlicher. Doppelt so viele Frauen (47%) wie Männer (22%) meinen, dass Gender Diversity in Kanzleigruppen während der Mandatierung berücksichtigt werde. Umgekehrt geben deutlich mehr Männer (78%) als Frauen (52%) an, dieser Aspekt spiele keine Rolle.

Im Ergebnis hat diese Studie ergeben, dass Gender Diversity in Kanzleien in der gelebten Realität in Deutschland überwiegend noch kein Mandatierungskriterium ist, weder in Bezug auf die Partnerschaft noch in Bezug auf die jeweilige Kanzleigruppe, die das Mandat bearbeitet.

Befragt nach der Wertigkeit, die die Befragten persönlich diesem Gesichtspunkt zumessen, dreht sich das Bild um.

Bei den Befragten gibt es in diesem Zusammenhang unterschiedliche Gewichtungen nach Geschlecht. Die Unternehmensjuristinnen finden Gender Diversity in der Partnerschaft zu 81% wichtig, zum Teil sogar „entscheidend wichtig“, ihre Kollegen nur zu 56%.

62% der Unternehmensjuristinnen finden diesen Aspekt „Entscheidend wichtig“, „Sehr wichtig“ oder „Auch wichtig“. Von den Unternehmensjuristen finden nur 39% Gender Diversity in der Kanzleipartnerschaft „Sehr wichtig“ oder „Auch wichtig“ und keiner von ihnen „Entscheidend wichtig“. „Unwichtig“ finden Gender Diversity auf Partnerebene nur 19% der Unternehmensjuristinnen, verglichen mit 44% ihrer Kollegen.

Fragt man nach der Wichtigkeit von Gender Diversity in der das Mandat bearbeitenden Kanzleigruppe, so bejahen diese 72% der Unternehmensjuristinnen, von ihren Kollegen nur 50%.

Auch qualitativ gibt es Unterschiede: 48% der Frauen finden Gender Diversity in der Kanzleigruppe „Sehr wichtig“ und „Auch wichtig“, verglichen mit 28% bei den Männern. Entsprechend fällt die „Unwichtig“-Kategorie aus: 29% der Frauen haben sie angegeben, verglichen mit 50% der Männer.

Aus diesen Zahlen folgen zwei Dinge:

1) Theorie und Praxis fallen auseinander

Die Mehrzahl der zu dieser Studie Befragten finden Gender Diversity in Kanzleien wichtig. Diese Wertung wird jedoch noch nicht in der Praxis, also im Mandatierungsprozess umgesetzt, denn dort spielt dieser Aspekt bislang nur in rund einem Drittel der Fälle eine Rolle. Damit fallen Theorie und Praxis auseinander.

2) Unternehmensjuristinnen treiben die Entwicklung

Mehr als ihre Kollegen messen Unternehmensjuristinnen dem Gesichtspunkt der Gender Diversity in Kanzleien eine Wichtigkeit zu. In Teilen finden sie ihn sogar „entscheidend wichtig“, was bedeutet, dass in diesen Fällen ohne das Vorliegen von Gender Diversity in der jeweiligen Kanzlei das Mandat nicht dorthin vergeben würde.

D. Relevanz für den Kanzleimarkt

I. Prognose

Aus dieser Studie lässt sich die Prognose ableiten, dass Gender Diversity in Kanzleien in Zukunft ein Mandatierungskriterium sein wird. Die persönlichen Antworten der Befragten zeigen, dass diese dem Aspekt der Gender Diversity eine größere Wichtigkeit beimessen, als es die Realität im Moment widerspiegelt. Da die Unternehmensjuristinnen und -juristen den Mandatierungsprozess in den Unternehmen prägen, ist davon auszugehen, dass sich ihre persönliche Gewichtung im Laufe der Zeit immer mehr auf diesen Prozess auswirkt. Damit ist zu erwarten, dass die Frage der Gender Diversity in Kanzleien zukünftig im Mandatierungsprozess regelmäßig thematisiert wird.

Momentan verlassen noch viele Rechtsanwältinnen vor Erreichen der Partnerschaft die Kanzleien und gehen u.a. in die Unternehmen. Dort wird die Anzahl der Unternehmensjuristinnen steigen, also der Anteil derjenigen, die Gender Diversity in Kanzleien besonders wichtig finden. Je mehr Frauen in den Rechtsabteilungen arbeiten, desto stärker wird die Mandatsvergabe von ihnen beeinflusst – damit gewinnt der Aspekt der Gender Diversity in Kanzleien als Mandatierungskriterium zunehmend an Bedeutung.

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Diversity-Vorgaben, die die Unternehmen sich zu zwei Dritteln bereits gegeben haben, in Zukunft auch auf die Kanzleien übertragen werden. Es ist ein natürlicher Prozess, dass die Werte, denen sich die Unternehmen selbst verpflichtet fühlen, im Laufe der Zeit auch bei Geschäftspartnern, also z.B. Kanzleien gesucht werden.

Und schließlich: das Ausland macht es uns vor. Nach Aussagen von Partnerinnen aus verschiedenen Anwaltskanzleien müssen in Mandaten z.B. aus den USA, Großbritannien, Skandinavien, Frankreich und der Schweiz die Kanzleien schon heute nachweisen, dass sie bestimmte Diversity-Vorgaben erfüllen. Dem wird sich Deutschland angesichts der globalen Wirtschaftsvernetzung nicht dauerhaft entziehen können. Es ist absehbar, dass diese Anforderungen demnächst auch hierzulande erfüllt werden müssen.

II. Konsequenzen für die Kanzleien

Um für die oben beschriebene Entwicklung gerüstet zu sein, müssen die Kanzleien verhindern, dass ihre Anwältinnen sie weiterhin in vielen Fällen schon vor der Partnerschaft verlassen. Ansonsten werden sie die zukünftigen Diversity-Anforderungen ihrer Mandanten nicht erfüllen können.

Diejenigen Kanzleien, die es schaffen, die Anzahl ihrer Partnerinnen signifikant zu erhöhen, werden First Mover sein und ihren Mitbewerbern gegenüber einen Wettbewerbsvorteil haben. Spätestens wenn es auch in Deutschland Usus sein wird, bei der Mandatierung die Gender Diversity in den Kanzleien abzufragen, haben diese First Mover einen entscheidenden Vorsprung – und das dauerhaft. Denn: Personalentwicklung geht nicht von heute auf morgen, sie braucht Zeit. Um hier aufzuholen, werden Jahre vergehen. Die Kanzleien sollten also keine Zeit verlieren.