

## **Stärken und Schwächen weiblicher Kommunikation im Anwaltsberuf**

*Vortrag im Rahmen des 61. Deutschen Anwaltstages:*

**Mechtild Düsing**

*Rechtsanwältin und Notarin*

**Fachanwältin für Verwaltungs-, Erb- und Agrarrecht, Münster**

Folie 3

Mit Maria Otto wurde am 1922 die erste Frau in Deutschland zur Anwaltschaft zugelassen. Erst 1908 war es überhaupt für Studentinnen erlaubt, sich zum Studium der Rechtswissenschaften an deutschen Hochschulen einzuschreiben. Den Juristinnen der ersten Stunde blieb jedoch die Ablegung des Rechtsreferendarexamens versagt (eine Promotion hingegen war zu dieser Zeit bereits möglich und wurde auch häufig angestrebt). Erst ein Reichsgesetz vom 11. Juni 1922, das die Zulassung von Frauen zum Richteramt ermöglichte, öffnete auch den Frauen die Tür zum Anwaltsberuf.

Heute, knapp 90 Jahre später, zählen die deutschen Rechtsanwaltskammern 48.393 Mitglieder (2010), mit steigender Tendenz (vgl. Statistik Bundesrechtsanwaltskammer). Von 2008 auf 2009 hat die Zahl der Männer um 1.17 % abgenommen und die der Frauen um 3,55 % zugenommen. Viel schwächer präsent waren Rechtsanwältinnen noch zur Jahrtausendwende mit einem Anteil von 25.6 % und 1970 mit nur 5 %. Trotzdem muss beachtet werden, dass die aktuelle Zahl der weiblichen Anwältinnen einem Anteil in der Gesamtanwaltschaft von nur 29 % ! entspricht.

Interessant in diesem Kontext ist außerdem: Die Zahl der Jura-Studentinnen steigt ständig an und lässt auf eine schrittweise Veränderung des Geschlechterverhältnisses in der Anwaltschaft hoffen: So schrieben sich 1997 erstmals mehr Frauen als Männer ein. Im Jahr 2005 waren 54 % aller Kandidaten der ersten juristischen Staatsprüfung weiblich.

Vor dem Hintergrund dieser gerade skizzierten dynamischen Entwicklung ist es interessant, nun einmal zu schauen, wie sich Frauen auf die einzelnen Beschäftigungsformen und Rechtsgebiete verteilen und wie sie sich in einem seit jeher männerdominierten Markt durchsetzen – gerade im Hinblick auf Einkommen und Vergütung. Hierzu hat das Forschungsteam um Prof. Hommerich vom Soldan Institut für Anwaltmanagement – basierend auf zwei großen Befragungen der Anwaltschaft – einige wertvolle Ergebnisse (Auswahl) zusammengetragen.

### **Kanzleigröße**

Rechtsanwältinnen sind häufiger als ihre männlichen Kollegen in Einzelkanzleien bzw. Bürogemeinschaften tätig (Frauenanteil: 64 %, Männeranteil: 45 %). In großen Sozietäten sind Anwältinnen deutlich unterrepräsentiert mit ca. 2 % (in Sozietäten mit 11 und mehr Berufsträgern). Der Männeranteil liegt hier viermal so hoch mit 8 %.

### **Position in der Kanzlei**

Rechtsanwältinnen sind überdurchschnittlich oft Eigentümerinnen von Einzelkanzleien und unterdurchschnittlich häufig Gesellschafterinnen in Sozietäten (im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen).

### **Rechtsgebiete**

In den Fachanwaltschaften Familienrecht und Sozialrecht sind Frauen deutlich überrepräsentiert. Unter der Fachanwaltschaft im Familienrecht liegt der Frauenanteil bei 53%, beim Sozialrecht bei 31 %. Der Anteil der Fachanwältinnen an der gesamten Fachanwaltschaft liegt im Vergleich bei 27 %. Familienrecht ist der einzige Fachanwalt, bei dem der Anteil der Rechtsanwältinnen überwiegt (BRAK-Mitt. 2/2010).

### **Zeitliche Intensität der Berufsausübung**

Junge Anwältinnen, die zugleich Mütter sind, reduzieren ihre Arbeitszeit. Bei jungen Anwälten, die zugleich Väter sind, verhält es sich genau andersherum: Sie erhöhen ihre Arbeitszeit (Dies lässt auf ein immer noch vorherrschendes klassisches Rollenverständnis in der Gesellschaft schließen).

Zu bedenken gibt hierbei auch ein Blick auf das Verhältnis von Frauen und Männern, die ihren Anwaltsberuf in Teilzeit ausüben:

So liegt die Zahl der Rechtsanwältinnen in Teilzeit (ohne Kinder) bei 23 %, die ihrer männlichen Kollegen bei 8 %. Der Anteil der Rechtsanwältinnen in Teilzeit mit Kindern beläuft sich sogar bei 57 %, der ihrer männlichen Kollegen in dergleichen Situation bei nur 12%.

*Quelle: Hommerich, Christoph/Kilian, Matthias/Jackmuth, Heike/Wolf Thomas (2007):  
Rechtsanwältinnen: Die weibliche Anwaltschaft und ihre Binnenstrukturen. In: Anwaltsblatt  
2007, S. 219-223.*

*Quelle: Hommerich, Christoph/Kilian, Matthias/Jackmuth, Heike/Wolf Thomas (2007):  
Rechtsanwältinnen: Empirisches zur Qualifikation und zum Berufseinstieg. In: Anwaltsblatt  
2007, S. 286-289.*

NÄCHSTE FOLIE → Folie 4

### **Einkommen:**

Das Einstiegsgehalt von Anwältinnen und freien Mitarbeiterinnen ist deutlich geringer, als das ihrer männlichen Kollegen, was eine „hohe Opferbereitschaft“ von Seiten der Frauen verdeutlicht. Zudem haben Hommerich und sein Forschungsteam herausgearbeitet, dass Rechtsanwältinnen seltener Vergütungsvereinbarungen treffen und Rechtsanwältinnen bei variablen Stundensätzen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen einen geringeren Mindestsatz als auch Höchstsatz erzielen. Bei festem Stundensatz ergeben sich keine Unterschiede.

### **Kanzleiumsatz:**

Anwältinnen arbeiten häufiger in umsatzschwächeren Kanzleien als ihre männlichen Kollegen, was wohl mit den von Frauen bevorzugten Rechtsbereichen – wie eben erläutert – in Beziehung gesetzt werden kann.

Daten über die wirtschaftliche Situation der Anwaltschaft sind bis heute rar und schwierig zu erhalten. Die Daten von Hommerich, auf die sich die skizzierten Entwicklungen zur

Einkommenssituation und dem Kanzleiumsatz beziehen, stammen aus quantitativen Befragungen der Anwaltschaft, also Selbstangaben der Befragten. Der Rückgriff auf die Lohn- und Einkommensteuerstatistik, die jetzt erst für 2004 vorliegt, geht hier noch einen Schritt weiter

*[Quelle: Hommerich, Christoph/Kilian Matthias (o.J.): Frauen im Anwaltsberuf. Forschungsberichte des Soldan Instituts für Anwaltmanagement Bd. 5. o.O.]*

NÄCHSTE FOLIE → Folie 5

Die Daten des Statistischen Bundesamtes bringen eklatante Unterschiede im Einkommen der freiberuflich tätigen Rechtsanwälte jeweils nach Geschlecht zutage. So liegen die durchschnittlichen überwiegenden Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit von Rechtsanwältinnen ohne Notariat 56% niedriger als die ihrer männlichen Kollegen, bei Rechtsanwältinnen mit Notariat beträgt die Differenz 58% und bei Notarinnen 52%. Hier werden also alle Einkommensdifferenzen zwischen Männern und Frauen im sonstigen Wirtschaftsleben noch haushoch übertroffen. Dabei sind in dieser Statistik die „Wohnzimmerkanzleien“ mit Umsätzen von weniger als 17.500 € gar nicht enthalten!

NÄCHSTE FOLIE → Folie 6

In der Bundesrechtsanwaltskammer sind die Präsidenten aller Rechtsanwaltskammern vertreten – es gibt nur eine Frau darunter (Berlin). In den Präsidien der Rechtsanwaltskammern sitzen fast nur Männer – z.B. in Hamm auch nur eine Frau unter 5 Mitgliedern und im Gesamtvorstand unter 30 Mitgliedern nur 6 Frauen eine Quote von 20% obwohl die Mitgliedschaft 30% beträgt. Der Frauenanteil in den Präsidien der zehn größten deutschen Rechtsanwaltskammern (München, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Düsseldorf, Stuttgart, Hamm, Köln, Celle und Sachsen) liegt bei 27 %, der durchschnittliche Anteil in den Vorständen bei immerhin 32 Prozent.

In der Rechtsanwaltskammer Frankfurt befindet sich im sechsköpfigen Präsidium keine Frau und im 37-köpfigen Vorstand gibt es nur 3 Frauen obwohl der Anteil der Frauen an der Gesamtmitgliedschaft auch mindestens ein Drittel beträgt. Danach müssten im Vorstand mindestens 12 und im Präsidium mindestens 2 Frauen vertreten sein.

Da sieht es im DAV schon etwas besser aus – allerdings befindet sich im 8köpfigen Präsidium auch nur eine Frau, dafür aber sind seit dem letzten Jahr im 20köpfigen Vorstand 7 Frauen (35 %) vertreten – obwohl nur 25 % der Mitglieder Frauen sind.

Die Bundesnotarkammer wird aktuell ohne Mitwirkung einer einzigen Frau im Präsidium geführt.

NÄCHSTE FOLIE → Folie 7

Bei den großen deutschen Anwaltskanzleien sind Frauen in den Partnerebenen und erst recht in der Geschäftsführungsebene ebenfalls repräsentiert – leider gibt es dazu keine aktuellen Untersuchungen.

Nach einer JUVE-Umfrage (2/2004) schwenkt der Frauenanteil unter den Partnern in deutschen Wirtschaftskanzleien erheblich und liegt zwischen 3 und 18 % - was insgesamt betrachtet deutlich unterrepräsentiert ist.

Wie unausgewogen das Verhältnis von Frauen und Männer als Partner in Großkanzleien ist, lässt sich exemplarisch zeigen: Bei Hengeler-Müller liegt das Verhältnis von weiblichen und männlichen Partnern z.B. bei 2: 92.

Als **Zwischenschritt** ist festzuhalten, dass Anwältinnen oft Einzelkanzleien führen und in größeren Kanzleien die schlechteren Positionen in den Kanzleien einnehmen, nur in sehr geringem Umfang Notarinnen sind, in den Anwaltsorganisationen unterrepräsentiert sind und auf allen Ebenen auch viel weniger – bis zu 50% ! verdienen.

Die Frage sollte dann gestellt werden, womit das zusammen hängt und ob das auch etwas mit Kommunikation zu tun hat.

NÄCHSTE FOLIE → Folie 8

*[Die Folie könnte evtl. übersprungen werden]*

### **Frauen in Führungspositionen als Ausnahme? Bestandsaufnahme in drei exemplarischen Bereichen**

Wie beschrieben, ist knapp ein Drittel der Anwaltschaft weiblich, unter den Führungspersonen ist ihr Anteil noch geringer. Die Frage ist, wie sich dieser Anteil im Verhältnis zu anderen Bereichen einordnen lässt. Exemplarisch soll hier einmal auf die Bereiche Politik und Wirtschaft fokussiert werden.

Auf allen Ebenen der Berufspolitik sind Frauen heute noch unterrepräsentiert. Auf der Kommunalebene sind Frauen mit 25% am wenigsten zu finden, in den Landtagen und im Bundestag liegt ihr Anteil bei knapp über 30%.

[Quelle: [www.staedtetag.de](http://www.staedtetag.de) | [www.destatis.de](http://www.destatis.de) | [www.faz.net](http://www.faz.net) | [www.europarl.de](http://www.europarl.de)]

In der Wirtschaft waren im Jahr 2007 ca. 4 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig, der Frauenanteil lag hier bei 27% und stagnierte damit im Vergleich zu 2002 (*Quelle: DIW Wochenbericht Nr. 23/2009*). Bislang waren nur 2,5 % aller Vorstandsmitglieder der 200 größten Unternehmen in der BRD weiblich.

Wenn Brigitte Ederer, zurzeit noch Generaldirektorin von Siemens Österreich, nun in den Konzernvorstand von Siemens aufrückt, wird sie nach Barbara Kux die zweite Frau in der Chefetage und die dritte Frau in einem Dax-30-Vorstand überhaupt sein.

Zum Hintergrund: Barbara Kux von Siemens war bis letzten Monat noch die einzige Dax-Managerin. Seit April ist Angelika Dammann als Personalchefin in den Vorstand von SAP eingetreten (*Quelle: FAZ*).

Interessant ist in diesem Kontext zudem, dass die Telekom als erstes deutsches Unternehmen plant, eine rechtlich verbindliche Frauen-Quote einzuführen. Bis Ende 2015 sollen 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzt sein.

*[Quelle: Böll, Sven/Kröger, Michael (2010): Telekom-Vorstoß: Großkonzerne sperren sich gegen Frauenquote. In: Spiegel-online vom 15. März 2010.]*

NÄCHSTE FOLIE → Folie 9

**Wie ist die Unterrepräsentanz von Frauen zu erklären? Hierzu sollen verschiedene, gängige wissenschaftliche Ansätze zur Erklärung von Marginalität (Auswahl) herangezogen werden:**

**Historische Ansätze** gehen davon aus, dass einzelne Berufsfelder unter Ausschluss von Frauen entstanden sind. Hier kann direkt auf den Beruf der Anwältin rekurriert werden: Der preußische Beamte und Sozialkritiker Theodor Gottlieb von Hippel appellierte bereits im Jahr 1792 in einer anonym erschienenen Denkschrift für eine Zulassung von Frauen zur Anwaltschaft. Hierin sah er ein wichtiges Kriterium zur Verbesserung des preußischen Rechtswesens. Wie bereits zu Beginn beschrieben, dauerte es jedoch noch 130 Jahre, bis mit Maria Otto die erste Frau zur Anwaltschaft zugelassen worden ist.

**Sozialisierungstheoretische Ansätze** erklären Marginalität von Frauen mit ihrer Sozialisation: Männer werden i.d.R. stärker in Leitungs- und Führungspositionen wahrgenommen .

**Soziologischer Ansätze** fokussieren auf das in der Gesellschaft verankerte Rollenverständnis von Frauen und Männern. Sichtbar wird dies z.B. in der immer noch scheinbar geschlechtsspezifisch fest verankerten Arbeitsteilung: Frauen kümmern sich um Kinder und Haushalt, der Mann geht arbeiten. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Befunden zur Teilzeitarbeit wieder.

**Nationale Kultur:** Werte und Einstellungen wandeln sich in einer Gesellschaft nur sehr langsam. Dies lässt sich z.B. an der Diskussion um die Kinderbetreuung in Deutschland ablesen: Während es in Frankreich etwa selbstverständlich ist, dass berufstätige Mütter ihre Kinder bereits in sehr frühen Jahren in Kitas bringen, gelten Mütter in vergleichbaren Situationen hier als „Rabenmütter“. Ein anderes Beispiel war die öffentliche Diskussion um die Vätermomente der Elternzeit, die Medien nicht selten als „Wickelvolontariat“ degradierten. [Quelle: Geißel/Penrose 2003]

NÄCHSTE FOLIE → Folie 10

**Im Folgenden sollen Gründe für die Unterrepräsentanz aus Sicht der Frauen dargestellt werden. Die einzelnen Argumente stammen überwiegend aus Karrierestudien zu Politikerinnen, da dieses Feld als besonders gut beforscht gilt.**

[Quelle: Karrierestudien von Politikerinnen (seit den 1990er Jahren fokussiert die Forschung auf individuelle Karrieren (Chancen und Hindernisse), vorher wurde der Schwerpunkt darauf gelegt, zu ergründen, wie sich Marginalität begründet) *Hoecker, Beate (2007): Ist die Politik (noch) ein männliches Geschäft? In: Holtz-Bacha, Christina / König-Reiling, Nina (Hrsg.): Warum nicht gleich? Wie die Medien mit Frauen in der Politik umgehen, Wiesbaden.* / *Bernhardt, Maike (2000): Politik als (Frauen)Beruf. Zur Logik und Typologie der Karriere von weiblichen Abgeordneten. München.*]

a) **Frauen fehlt es an Selbstvertrauen und konkreten Zielen:**

Frauen trauen sich Führungspositionen bzw. Übernahme von Funktionen oft nicht zu. Sie befürchten – nicht selten aus fachlichen Gründen – der an sie gestellten Aufgabe nicht gerecht werden zu können und lehnen diese bereits im Vorfeld ab. Frauen überlegen sich oft dreimal ein zusätzliches Amt anzunehmen, wenn sie befürchten, viell. nicht 100 % geben zu können. Man kann dies als eine Art „Angst vor der Herausforderung“ beschreiben.

***Eigenes Beispiel?***

## b) Vereinbarkeit „Familie und Beruf“

Gerade im Bereich der Vereinbarkeit hat sich in den vergangenen Jahren einiges getan: Ausbau von Kita-Plätzen etc. Problematisch bleiben jedoch immer noch die Wahrnehmung von Abend-Terminen oder die Betreuung bei Krankheit.

Dies wirft auch gerade für Anwältinnen die Frage auf, wann sich am besten Kinder bekommen lassen. Hier gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

1. Erst „Geld verdienen“, dann Kinder
2. So früh wie möglich, am besten schon während Jurastudium oder Referendariat, Kinder bekommen und dann durchstarten!

Bekannte Juristinnen, die Karriere und Kinderbetreuung hervorragend gemeistert haben bzw. noch meistern sind:

Gertrude Lübke-Wolf, Richterin am BVerfG

Jutta Limbach, ehemalige Präsidentin des BVerfG

Renate Jäger, Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte

Trotzdem ist - wie unter der Ausgangslage – beschrieben, deutlich zu beobachten, dass Frauen in diesem Bereich immer noch „auf Sicherheit“ gehen wollen:

Bei Anwältinnen steht z.B. immer noch eine „sichere“ Verwaltungstätigkeit hoch im Kurs. Für den Anwaltsberuf haben sich Frauen hingegen jahrelang kaum beworben.

c) **Habitus:** Spielregeln im Beruf sind oftmals männerdominiert: Frauen müssen sich diesen Regeln anpassen, sie mitspielen: Beispiel Gespräche: Männer reden oft nur des Redens willens, um auf sich aufmerksam zu machen, Frauen gelten als sachorientierter. Sie müssen sich, um ebenfalls wahrgenommen zu werden, diesen Regeln anpassen.

Frauen werden oft – wenn sie denn für eine Position vorgeschlagen werden, auf Frauenthemen abgestempelt oder tendieren selbst in solche „weichen Felder“. Dieser „Hang“ lässt sich auch bei Anwältinnen beobachten. So sind Frauen in den Fachanwaltschaften Familien- (53%) und Sozialrecht (31%) deutlich überrepräsentiert. Bei Kapital- oder Wirtschaftsrecht sind sie hingegen sehr marginal vertreten.

## d) Fehlende Einbindung in Macht- und Entscheidungsstrukturen

Männer verfügen in der Regel über eine gute Einbindung in Netzwerke – oft begründet durch ihre vielfältigen Ämter/Funktionen. Nicht selten haben Seilschaften die Funktion, sich gegenseitig in Positionen zu helfen. Ein prominentes Beispiel für eine solche Seilschaft ist der Andenpakt der CDU

Dies ist ein Zusammenschluss von ehemaligen Jungpolitikern der CDU, z.T. amtierende und ehemalige Ministerpräsidenten (Günther Oettinger, Christian Wulf, Franz-Josef Jung), die sich vor dreißig Jahren – bei einem Flug von Caracas nach Santiago de Chile- geschworen haben sollen, niemals gegeneinander zu kandidieren und sich niemals öffentlich zum Rücktritt aufzufordern. Dem Andenpakt wird sogar zugeschrieben, die Kanzlerkandidatur von Angela Merkel im Jahr 2002 verhindert zu haben. Ein derartiger Pakt unter Frauen wäre wohl undenkbar.

Hinzukommend lässt sich ein „**Machtanspruch**“ von Seiten der Männer beobachten, die Frauen aus ihren „Zirkeln“ ausgrenzen.

So sagte mir am Anfang meines Berufs mal ein Kollege auf eine Stellenanfrage: Von Frauen in unserem Metier halte ich nichts. In den größeren Anwaltskanzleien sind in den Chefetagen die Männer auch gern unter sich – ebenso in den großen Notariaten z.B. in Hamburg und in den Kammern.

*[Dazu gibt es jetzt auch neuere Untersuchungen bzgl der Wirtschaft z.B. von Carsten Wippermann, Sinus Sociovision GmbH]*

***Eigenes Beispiel:***

Ähnliches spielte sich danach bei der Anwaltskammer Hamm ab. Dort wurde ich vom Kammervorstand in den neu zu gründenden Fachanwaltsausschuss für Agrarrecht berufen. Als es dann um die Wahl des/der Vorsitzenden ging, hatten sich offenbar zumindest 2 der drei Kollegen schon abgesprochen. Der jüngste Kollege schlug den ältesten Kollegen vor, der – außer dass er Notar war und sowohl in der Notarkammer als auch in der Anwaltskammer im Vorstand saß – keine besonderen Qualifikationen für das Amt hatte. Das ganze entwickelte sich zu einem grotesken Machtkampf bei dem ich aber aus Prinzip nicht nachgab. Zum einen hatte ich zweifellos die beste Qualifikation – worauf es aber ersichtlich nicht ankam – und zum anderen war ich der Ansicht, dass es an der Zeit sei, dass endlich noch eine Frau Vorsitzende eines Fachanwaltsausschusses wurde – bis dahin hatte nämlich bei den zahlreichen Ausschüssen nur im Familienrechtsausschuss eine Frau den Vorsitz. Das ganze ging hin - und her, bis ich dann den vierten Kollegen auf meine Seite ziehen konnte und auch der ältere Kollege nachgab.

Auch hier hat sich wieder gezeigt, dass es gar nicht um Qualifikation sondern in erster Linie um Macht bei der Vereilung solcher Posten geht und dass man sich als Frau dessen bewusst sein muss

***Weiteres eigenes Beispiel:***

Bei meiner anstehenden Wahl zur Vorsitzenden der Neu zu gründenden Arge Agrarrecht hatte der DAV mich bei der Gründungsversammlung vorgeschlagen, weil ich von den infrage kommenden die bundesweit bekannteste Expertin auf dem Gebiet des Landwirtschaftsrechts war. Bei der Gründungsversammlung waren allerdings einige Männer erschienen, die sich offenbar vorher genau abgesprochen hatten und einen anderen Kandidaten – ohne jeglichen Bekanntheitsgrad - durchdrücken wollten.

Die Sitzung dauerte daraufhin stundenlang, da die Kollegen trotz besserer Argumente auf meiner Seite, nicht von ihrem Plan lassen wollten.

Daß ich dann schließlich doch gewählt wurde, war u.a. der DAV Geschäftsführerin Dr. Freytag, zu verdanken, die ihrerseits genaue Vorstellungen von der neuen Vorsitzenden hatte und die Sitzung ansonsten hätte platzen lassen. Ich glaube nicht, dass ich früher als jüngere Anwältin das Machtspiel durchgestanden hätte.

NÄCHSTE FOLIE → Folie 11

*aus der Literatur abgeleitete Strategien*

**a) Netzwerke müssen eingerichtet und gepflegt werden**

Um in Führungspositionen zu gelangen, braucht es ein funktionierendes Netzwerk. Frauen müssen erst lernen, sich eigene Netzwerke aufzubauen und diese zu pflegen. Wichtig ist auch, bestehende Netzwerke zu identifizieren und sich dort aktiv einzubringen:

Institutionalisierte Netzwerke für Anwältinnen sind z.B. die „Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen“ oder der „Deutsche Juristinnenbund“. Aber auch informelle Netzwerke braucht es, um sich Rat einzuholen, etwa wenn es um die Frage geht: Wie positioniere ich mich innerhalb der Law firms?

Die Netzwerke müssen nicht immer nur reine Frauennetzwerke sein. Es kommt ganz auf den Zweck des jeweiligen Netzwerkes an.

Ein großes Potential kann in diesem Kontext auch das Internet mit seinen sozialen Netzwerken wie Xing, Facebook etc bieten.

## **b) Mentoring**

Noch individueller Rat einholen, wenn es um die eigene Karriereplanung geht, lässt sich bei einem Mentoren. Denn nicht jede Erfahrung muss selbst gemacht werden: Mentoren bieten exklusive Einblicke und Hilfestellungen für den individuellen Karriereweg. Es gilt deshalb bereits beim Berufsstart zu überlegen, wer ein geeigneter Mentor für einen selbst sein könnte. Männliche Mentoren sind sicher geeigneter, wenn es darum geht, in männerdominierten Bereichen Fürsprecher zu haben, um so in bestimmte Positionen hereinzukommen. Weibliche Mentoren können im Gegensatz dazu speziell aus ihrem eigenen bisherigen Lebensweg ableiten, was ihnen als Frau geholfen hat, in ihre jetzige Situation zu kommen und – für Frauen ja meist ganz relevant – wie sich Familie und Beruf vereinbaren lassen (Stichwort: Work-Life-Balance).

### ***Eigenes Beispiel:***

Als ich 2005 in den Vorstand des DAV gewählt wurde, hatte ich einen sehr starken männlichen Mentor, der mich unterstützt hat und meine Wahl vorbereitet hat (der ehemalige Präsident des DAV, Streck). Ich wurde gewählt und habe hauptsächlich Frauenpolitik im Vorstand gemacht – was auch der Sinn meiner Wahl als damaliger Vorsitzenden der Arge Anwältinnen im DAV war. Bei der Wiederwahl 2009 fiel ich dann durch – ich hatte darauf vertraut, dass man mir sagte, Wiederwahl sei niemals ein Problem – man würde immer wiedergewählt. Dies habe ich sogar vom designierten Präsidenten, Herrn Ewer gehört. Ich hatte jedoch keinen ausgesprochenen Unterstützer und hatte es versäumt, mich dessen zu vergewissern – das Ergebnis war eine erhebliche Zahl von Gegenstimmen, die offenbar der „Emanze“ galten. Frauenpolitik wird von Männern immer noch abgestraft. Dagegen helfen nur gute Netzwerke.

## **c) Gezieltes Coaching:**

Die Studie von Hommerich hat auch gezeigt, dass Anwältinnen beim Berufseinstieg oft noch kein konkretes Karriereziel vor Augen haben. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger sich von Zeit zu Zeit bewusst zu machen, wo man sich selbst in 5 oder 10 Jahren sieht und wer einem behilflich sein kann, sein berufliches Ziel zu erreichen. In diesem Kontext ist auch ein professionelles Coaching sinnvoll, dass Antworten auf die Fragen gibt, wie sich das eigene Zeitmanagement optimieren lässt oder was es bei der Übernahmen von neuen Positionen/Führungsaufgaben – wenn dieses Ziel denn dann erreicht ist – zu beachten gibt. Rechtsanwältinnen, die es geschafft haben und Partnerinnen sind, plagen in ihrer neuen Rolle nicht selten Zweifel, fachlich nicht den Anforderungen der übrigen Partner zu entsprechen. Auch hier kann ein Coaching Strategien aufzeigen, wie sich mit diesen Ängsten umgehen lässt.

## **d) Krisen als Chance begreifen!**

Eine Krise im Führungskreis bedeutet oft eine Chance für Frauen, in eine bestimmte Position hineinzukommen.

Als Beispiel kann hier auf Angela Merkel rekurrert werden: Erst durch die CDU-Spendenaffäre wurde sie unerwartet zur Parteivorsitzenden vorgeschlagen, die sie nun seit 10 Jahren ist. Ihre „Macht“ konnte sie dann 2005 mit der Übernahme des Amtes der Bundeskanzlerin ausbauen.

Petra Roth: Als im Jahre 1995 niemand (also auch kein Mann) in der hessischen CDU als Bürgermeister für Frankfurt am Main kandidieren wollte, wurde Petra Roth von Helmut Kohl persönlich gebeten, diese Funktion zu übernehmen. Roth hat dieses Amt mittlerweile seit 15 Jahren inne.



Die Beispiele aus der Politik lassen sich auch auf Präsidiums- bzw. Vorstandswahlen im Anwaltsverein oder in Rechtsanwaltskammern übertragen.

NÄCHSTE FOLIE → Folie 12

Das Wort „Leadership“ ist heute in aller Munde. Zahlreiche Ratgeber und Bücher geben Tipps, wie sich Mitarbeiter, Unternehmen und eben auch Kanzleien erfolgreich führen lassen. Dabei wird oft die Frage gestellt, ob es einen weiblichen Führungsstil gibt und wenn ja, was diesen kennzeichnet.

Das Ergebnis sei bereits vorweggenommen: Wissenschaftliche Studien (aus der Leadership-Forschung und der politischen Karriereforschung) zeigen überwiegend, dass es keinen ausgewiesenen weiblichen Führungsstil gibt.

[Quelle u.a. Geißel, Brigitte/Meier, Petra (2008): *Frauen als politische Leaders*. In: Zimmer, Annette/Jankowitsch, Regina (Hrsg.) *Political Leadership*. Berlin/München/Brüssel, S. 147-171.]

Frauen befinden sich jedoch häufig in einem Dilemma: Wenn Frauen von einer untergeordneten Position in der Hierarchie aufsteigen wollen, stehen sie vor einer „double-bind-situation“ (Quelle: Krumpholz, 2004: 119):

Das heißt, die Frauenrolle, die durch typische weibliche Attribute wie Passivität, Emotionalität, etc. geprägt ist, prallt gegen die Leadership-Rolle, von der Eigenschaften wie Stärke, Aktivität und Dominanz erwartet wird.

Frauen wollen und sollen also einerseits Weiblichkeit zeigen, d.h. den Zuschreibungen aus dem weiblichen Geschlechterstereotyp (Gender) entsprechen, andererseits wollen sie Führungsaufgaben übernehmen, in der Hierarchie aufsteigen.

Daraus folgt oftmals ein Verhaltensdilemma.

Die Frage, muss eine Frau zum Mann werden, um Erfolg zu haben, lässt sich damit nicht eindeutig beantworten: Im Endeffekt ist mal die eine, mal die andere Seite gewünscht:

***Beispiele von Ihnen?: Sekretärinnen***

***Eigenes Beispiel zur weiblichen Rolle bei Gericht?***

NÄCHSTE FOLIE → 13

Ob bewusst oder unbewusst – Frauen und Männer kommunizieren ständig durch verbale oder nonverbale Sprache (Schweigen, Gestik, Mimik etc.)

Kommunikation setzt sich dabei aus verschiedenen Komponenten zusammen (Quelle: Franken 2007: 144).

Unter **paraverbale Mittel** werden: Tonfall, Tonhöhe, Rhythmus, Lautstärke und das Tempo verstanden

**Körpersprache** meint die Gestik, Mimik und den Blickkontakt. Sie vermittelt Gefühle auf schnellem Weg (z.B. Angst, Sympathie, Zärtlichkeit, Erotik, Wut etc.), bietet Orientierung über inneren Zustand des Gesprächspartners (in Bezug auf widersprüchliche Botschaften, dient – unbewusst oder bewusst - der Selbstdarstellung! Körpersprache steuert soziale Situationen. Sie kann entscheidenden Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs haben. Wer weiß, wie er wirkt und wie er körpersprachlich (oder körperstrategisch) Einfluss gewinnen

kann, kann seine Ziele besser erreichen! Bei Körpersprache geht es immer auch um die Dimensionen Einfluss, Dominanz und Macht!

[Quelle: Krumpholz, Doris (2004): *Einsame Spitze: Frauen in Organisationen* Wiesbaden, S.39f.]

Wie in anderen Berufen mit Kundenkontakt, müssen sich auch Anwältinnen über ihre Körpersprache, die sie aussenden, bewusst werden. Gleiches gilt für ihr äußerliches Erscheinungsbild. Es gilt zu reflektieren, ob Make-up, Kleidung, Frisur und Schmuck bewusst eingesetzt werden, welche Auswirkungen sie auf Mandanten und Kollegen haben könnten. Interessant ist hier die Theorie der „entscheidende Vier-Minuten“: In diesem Zeitraum entscheidet sich, ob es sich lohnt, die Bekanntschaft mit einer Person zu machen.

NÄCHSTE FOLIE → 14

### **Exkurs: Sex und Gender**

„Man kommt nicht als Frau zur Welt, man wird es“, formulierte es einst Simone de Beauvoir (frz. Schriftstellerin, Philosophin und Feministin).

Die Unterscheidung nach Sex und Gender meint die Unterscheidung des biologischen und psychologischen Geschlechts.

Der Begriff „gender“ fokussiert auf die mit dem Geschlecht (verinnerlichten) Zuschreibungen mit Blick auf Rollen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen in Bezug auf den jeweiligen Geschlechtsrollenstereotyp. Frauen werden somit nach klassischer Rollenzuschreibung eher auf den Typ Familienmutter reduziert. Mit Männern wird hingegen Stärke und Macht in Beziehung gebracht. Diese Zuschreibungen können sich jedoch insofern verändern, wie sich die Rollenmuster und Werte in einer Gesellschaft verändern. [Quelle: Krumpholz, Doris (2004): *Einsame Spitze: Frauen in Organisationen* Wiesbaden, S.40f.]

### **Körpersprache von Frauen und Männern** (Wex 1980; Henley 1988:

Verhaltensbeobachtungen, Photographische Studien nach Krumpholz 2004: 50ff.)

Körpersprache von Frauen und Männern unterscheidet sich vor allem in Bezug auf den Raum, der eingenommen wird: Frauen nehmen mit ihrer Körperhaltung weniger Raum ein, machen sich kleiner (z.B. indem sie ihre Füße näher zusammenstellen).

Frauen halten zudem häufiger Blickkontakt mit ihrem Gegenüber als Männer – vor allem, wenn sie zuhören. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass sie Rückmeldungen über Billigung und Missbilligung des Gesagten durch das Gegenüber wahrzunehmen verhoffen.

### **Verbale Sprache von Frauen** (Quelle: Trömel-Plötz 1982, 1984, 1996).

Zum weiblichen Sprechverhalten lässt sich sagen, dass Frauen insgesamt kürzer und seltener reden und mehr Fragen stellen (Bsp: „Ist es nicht herrliches Wetter draußen?“) Sie gebrauchen häufiger das Wort „bitte“ und Einschränkungen wie z.B. „ich glaube“, „eigentlich“ und unterbrechen ihre Gesprächspartner seltener. Sie lächeln und lachen mehr, was oft auch als Unsicherheit gedeutet werden kann und zeigen mehr Aufmerksamkeitsreaktionen wie Blickkontakt, körperliche Zuwendung wie z.B. „ich verstehe, was Sie meinen“.

Resümierend lässt sich sagen, dass Frauen „weniger, höflicher, indirekter, damit ungenauer und weniger absolut bzw. resolut sprechen. (Krumpholz 2004: 59).

Frauen sprechen mit mehr Luft in der Stimme, was emotionaler, empathischer und sanfter wirkt

Deborah Tannen (1991/1994) diagnostiziert ferner einen „indirekten weiblichen Sprachstil“ und macht diesen an folgenden Faktoren fest:

Wünsche/Anliegen werden als Frage formuliert, nicht als Aufforderung wie z.B. „Möchtest du eine Tasse Kaffee trinken?“ anstatt „Ich würde jetzt gern in dieses Café gehen“

Männern wird direktere Sprache nachgesagt, sie unterbrechen in Diskussionen als Methodik des argumentativen Wettkampfes und verfahren so nach dem Leitmotto: Wer keinen Redebeitrag leistet, hat nichts zu sagen) vgl. *Quelle: Tannen, Deborah (1997): Andere Worte, andere Welten. Kommunikation zw. Männern und Frauen. Frankfurt Main/New York, S.57.* Dieser unterschiedliche Sprachstil kann zu Missverständnissen zwischen den Geschlechtern sorgen.

**Frauen tragen mit ihrem Sprachstil selbst zu ihrer Unterlegenheit bei: Durch ihre vorsichtige, zurückhaltende Sprache wird Hierarchie zwischen den Geschlechtern ständig neu produziert bzw. stabilisiert**

NÄCHSTE FOLIE → Folie 15

Was lässt sich aus diesen Erkenntnissen zu weiblicher und männlicher Kommunikation für Frauen im Anwaltsberuf ableiten. Im Folgenden sollen vier klassische Kommunikationssituationen von Anwältinnen aufgegriffen werden:

**a) Kommunikation mit MandantInnen**

aa) Honorarverhandlungen:

Beispiel?

ab) Bei den Mandanten ist vielleicht auch heute noch das Problem, als Frau genügend „Autorität“ auszustrahlen – zumindest dann, wenn der Mandant eigentlich einen Mann erwartet. Letztlich ist das aber zu lösen

Beispiel: Ich hatte das Problem als junge Anwältin, wenn ein neuer Mandant vor der Tür stand und „Frau Rechtsanwältin“ sprechen wollte – der Schock, dass ich es schon war und nicht die Sekretärin musste erst auf beiden Seiten überwunden werden.

ac) Die Kleidungsfrage: Viele Frauen meinen, seriös auftreten zu müssen in dunklen Hosenanzügen. Hier gilt es zu reflektieren, ob eine helle, freundliche Kleidungsfrage nicht hoffnungsvoller auf den Mandanten wirkt...

**b) Kommunikation bei Gericht bzw. Behörden**

*Als Beispiel hier vielleicht auch noch einmal die Kleidungsfrage nehmen?*

*Ein eigenes Beispiel dazu?*

**c) Kommunikation mit der Gegenpartei (auch Anwälten)**

Bei gegnerischen Anwälten gab es früher sicherlich erhebliche Probleme, da man leicht abschätzig oder „väterlich“ behandelt wurde. Ich sehe das aber durch den Generationenwechsel auch als erledigt an.

## **Kommunikation in größeren Kanzleien**

Da aber feststeht, dass man als Anwältin am besten in größeren Kanzleien am Markt bestehen kann, stellt sich die Frage, wie ich mich in größeren Kanzleien behaupte und durchsetze. Was ist die Strategie, wenn ich als Anwältin soviel verdienen will, wie die Männer und insbesondere in meiner Kanzlei Partnerin werden will? Wie komme ich auf der Kommunikationsebene dorthin?

### ***Eigenes Beispiel:***

Als ich mich als junge Einzelanwältin mit meinem ersten Partner zusammentat – wir legten unsere Kanzleien zusammen – stand mein Kollege ohne überhaupt nachzufragen auf dem Standpunkt, sein Name müsse als erstes auf das Schild bzw. den Briefbogen – dies obwohl ich bereits länger Anwältin war als er – ich habe das überhaupt nicht infrage gestellt – erst später viel mir das als ungerecht auf.

## **d) Kommunikation mit KollegInnen**

Hier gilt es die vorliegenden Studien zum „Arbeiten im Team mit Männer und Frauen“ zu beachten (Krumpholz 2004: 92f.).

In der Teamarbeit setzt sich meist das männliche Gruppenstrukturprinzip durch, d.h. die Gruppe organisiert sich hierarchisch und durchlebt im ersten Drittel ihres Zusammenseins einen Konflikt, bei dem Status-, Rollen- und Territoriumsfragen geklärt werden. Frauen sind hier meist noch nicht auf konflikthafte Auseinandersetzungen eingestimmt, so dass die Schlüsselpositionen i.d.R. an Männer gehen (diese werden sogar nicht selten noch von Frauen vorgeschlagen). In Frauengruppen werden Führungsrollen hingegen i.d.R. durch inhaltliche Kompetenz, Fleiß und Einfühlungsvermögen verteilt.

Es lässt sich resümierend festhalten, dass Frauen bei Gruppenarbeiten meist für das „Klima“, Männer für Sachinhalte und strategische Planungen zuständig sind.

Was daraus folgen sollte: Frauen müssen sich über diese Strukturen bewusst werden und entsprechend handeln!

NÄCHSTE FOLIE → Folie 16

## **Was bleibt als Fazit zu nennen?**

Frauen müssen sich ihren eigenen Kommunikations-Stärken bewusst werden und diese gezielt einsetzen (z.B. das Formulieren klarer Forderungen in der Anwalts-Kommunikation)

- Körpersprache und (weibliches) Auftreten gut dosiert einsetzen – gilt vor allem für die Auswahl der Kleidung).
- Vor Gesprächen/Gruppenbildungsprozesse müssen sich Frauen folgende Fragen stellen: Welche Interessen habe ich bzw. hat mein Gegenüber? Was ist mein Gegenüber für eine Person? Wie will ich auftreten und warum? Passt mein Auftreten zu meinem Ziel?
- Arbeitgeber sollten profitieren von der Unterschiedlichkeit der Geschlechter im Sinne von Diversity Management

**Diversity Management** (amerikanisches Managementkonzept der Organisations- und Personalentwicklung)

Diversity Management zielt darauf ab, die Diversität der Beschäftigten aktiv zu fördern, um den ökonomischen Erfolg des Unternehmens zu erhöhen.

Mithilfe von Diversity Management sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft uneingeschränkt entfalten können (z.B. Strukturveränderungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf)

Das Konzept bezieht sich nicht speziell auf Frauen, sieht Chancengleichheit der Geschlechter aber als zentralen Eckpunkt

[Quelle: Cordes Mechthild (2008): Gleichstellungspolitiken: Von der Frauenförderung zum Gender-Mainstreaming. In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden, S. 916-924.]

NÄCHSTE FOLIE → Folie 17 (Bild Vorstand)

NÄCHSTE FOLIE → Folie 18 (Bild mit Frauen)

### **Kanzlerin Merkel beim 4. Gipfel der Europäischen Union, Lateinamerikas und der Karibik 2006 in Wien**

Im Bild: (vorne v.l.n.r.) die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel, die Vizepräsidentin von El Salvador Ana Vilma de Escobar, die schwedische Vizeaußenministerin Carin Jämtin,

(hinten v.l.n.r.) die finnische Präsidentin Tarja Halonen, die chilenische Präsidentin Michelle Bachelet Jeria und die lettische Staatspräsidentin Vaira Vike-Freiberga