

Die Frau in der Rechtsanwaltschaft

Der Gender Code – Auf dem Weg zu einer Kultur der Selbstverständlichkeit

Der Rechtsanwältin *Elisabeth Selbert*, einer von vier kämpferischen Frauen im Parlamentarischen Rat, der verfassungsgebenden Versammlung der Bundesrepublik Deutschland, verdanken wir Art 3 Abs 2 Satz 1 Grundgesetz: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“, ausgefertigt am 23. 5. 1949. Sie wird Jahre später sagen, für sie sei es ein „ganz schreckliches Kapitel, dass die Frauen in den Parlamenten so unterrepräsentiert sind. Sie haben doch, ganz anders als früher, alle Rechte. Sie können sich darauf berufen. Sie müssen sich durchsetzen! Es ist mir ganz und gar unbegreiflich, warum sie es nicht tun. Doppelbelastung hin oder her.“¹

I. EINFÜHRUNG

Warum haben wir denn heute, über 70 Jahre nach dem Inkrafttreten des Grundgesetzes, immer noch das Lamento (und den objektiven Befund), dass es kaum Frauen in Führungsgremien, insb der Wirtschaft, gibt? Liegt es wirklich (allein) an der „Feigheit der Frauen“, wie die Publizistin *Bascha Mika* in ihrer 2011 erschienenen Streitschrift meint? Oder ist das Thema sehr viel vielschichtiger, subtiler, komplexer als die einfache Formel Recht + Durchsetzung? Sind die rechtlichen Schwerter möglicherweise stumpf? Ein Bumerang? Nicht ausreichend? Das falsche Instrument? Geht es primär um die Durchsetzung von Rechten – oder um die Veränderung von gesellschaftlicher und damit im Austausch stehender Unternehmenskultur?

II. DER EHRENKODEX

Der Philosoph *Kwame Anthony Appiah* hat in seiner 2011 veröffentlichten Schrift „Eine Frage der Ehre. Wie es zu moralischen Revolutionen kommt“ einige Beobachtungen angestellt, die auch für das vorliegende Thema von Interesse sind. Er untersuchte die Mechanismen, die ua zum Aussterben des Duells, zur Befreiung der chinesischen Frauenfüße und zur Abschaffung der atlantischen Sklaverei führten und kam dabei zu einigen, für ihn überraschenden, Erkenntnissen: Obwohl die Argumente gegen diese Praktiken schon lange vor deren Aufgabe oder Abschaffung weithin bekannt waren und in aller Deutlichkeit vorgebracht wurden, die Tötung im Rahmen eines Duells durch das einschlägige Strafrecht sogar als Verbrechen sanktioniert, die Sklaverei als die Menschenwürde verletzend gebrandmarkt war, konnten sie sich über Jahrzehnte nicht durchsetzen. Vielmehr konstatiert *Appiah*, dass den moralischen und Vernunftargumenten, selbst soweit sie in Recht gegossen waren, ein „Ehrenkodex“ entgegenstand, der dazu führte, dass sie kein Gehör fanden, sogar geltendes Recht unterlaufen wurde. Duellanten wurden allein deshalb nicht verurteilt, weil die offizielle Rechtsnorm im Widerspruch zum gesellschaftlichen Konsens innerhalb der britischen Elite stand.² Die chinesischen Frauenfüße wurden eingebunden, um die Keuschheit der Frauen, ihre Ehre, durch Einschränkung ihrer Fortbewegungsfreiheit zu sichern, obwohl die damit ver-

bundenen Schmerzen und gesundheitlichen Schädigungen hinlänglich bekannt waren.³

Was führte nun zu den nachhaltigen Veränderungen im Verhalten der jeweiligen gesellschaftlichen Gruppen und Subkulturen, zur Aufgabe ihrer jeweiligen Ehren- und Verhaltenskodizes? Neue Sachargumente können es kaum gewesen sein, sie lagen seit langem auf dem Tisch.⁴ *Appiah* fand, dass es eine, durch eine Vielzahl von Faktoren und gesellschaftlichen und politischen Prozessen bewirkte Zersetzung des jeweiligen Ehren- und Verhaltenskodex war, der diesen irgendwann als nicht mehr zeitgemäß, ja sogar lächerlich erscheinen ließ, Scham auslöste.⁵

In allen Fällen gab es intensive, kontrovers geführte öffentliche Diskussionen über das Thema.⁶ Daneben waren einzelne herausragende Initiativen von erheblichem Einfluss wie zB die Denkschrift über das Fußbinden eines hohen kaiserlichen Beamten Ende des 19. Jahrhunderts. Er sah eine Veränderung der Stellung der Frauen als äußerst wichtig an für die Reformen in China, nicht nur weil China nun mit Europäern und Amerikanern konkurrieren müsse und diese stärker und kräftiger seien, weil ihre Mütter nicht die Füße binden und daher gesunden Nachwuchs haben. Vielmehr ging es ihm auch um den Schaden, den das Fußbinden dem Ansehen Chinas zufügte, dass es China zum Gegenstand von Gespött mache.⁷ Er gründete mithin sein Vorbringen auf ökonomische Überlegungen wie auch Gesichtspunkte des Ansehens in der, nunmehr als relevant erachteten, (westlichen) Welt. Er regte an, dass der Thron den Anfang mit einem Verbot des Fußbindens machen solle, modern formuliert: „Top-down-approach“.

Auch wenn dieser Denkschrift kein durchschlagender Erfolg beschieden war, sondern diese Praxis erst Jahre später durch kaiserliches Dekret verboten wurde, hatten doch seine Argumente nachhaltige Wirkung. Sie waren getragen von einer seit Mitte des 19. Jahrhunderts zunehmenden Be-



BIRGIT SPIESSHOFER
Dr. habil. Birgit Spießhofer, M.C.J. (New York Univ.) ist Rechtsanwältin bei der internationalen Kanzlei Dentons, Berlin, und Privatdozentin an der Universität Bremen. Sie ist Vorsitzende des Ausschusses „Compliance und Corporate Social Responsibility“ des Deutschen Anwaltverein.

2020/166

¹ Zitiert nach *B. Bierach*, Das dämliche Geschlecht (2002) 45.

² *Appiah*, Eine Frage der Ehre. Wie es zu moralischen Revolutionen kommt (2011) 44f. Der englische Originaltitel „The Honour Code. How Moral Revolutions Happen“ bezeichnet das Thema präziser als die deutsche Übersetzung.

³ *Appiah*, 80ff.

⁴ *Appiah*, 87.

⁵ Vgl dazu auch die Untersuchung von *Lotter*, Scham, Schuld, Verantwortung. Über die kulturellen Grundlagen der Moral (2012).

⁶ *Appiah*, 44ff zum Duell, zum Fußbinden 96ff, zur Sklaverei 120ff.

⁷ *Appiah*, 74f (108).

wegung, die maßgeblich von westlichen Missionaren und insb Missionarinnen, aber auch von wohlhabenden Ehefrauen von Geschäftsleuten und Beamten in den Hafenstädten gefördert wurde. Sie äußerte sich in unzähligen Vereinen und Zeitschriftenartikeln gegen das Füßbinden. Von erheblicher Bedeutung waren aber auch junge Chinesen und Chinesinnen aus der Oberschicht, die von einem Studium im Ausland zurückkehrten und andere Werte und Sichtweisen mitbrachten.⁸ Hinzu kamen innen- und außenpolitische Verwerfungen, die die alten Gesellschaftsstrukturen aufbrachen und in Frage stellten. Satirische Darstellungen taten ein Übriges, wie die von *Li Rhuzen*, der in seinem Anfang des 19. Jahrhunderts erschienenen Roman *Im Land der Frauen* voller Mitgefühl die Leiden des Kaufmanns *Lin* beschreibt. *Lin* wurde zum Favoriten der Königin erwählt und musste die Schmerzen und Demütigungen des Füßbindens über sich ergehen lassen. Nach wenigen Tagen der Pein reißt er sich schreiend die blumenbestickten Schühchen vom Leib und wirft sie der Königin vor die Füße,⁹ – eine offensichtlich höchst effektive Methode der Vermittlung von Bewusstsein.

Die jahrtausendealte Praxis des Füßbindens verschwand weitgehend innerhalb einer einzigen Generation. Die gesellschaftliche Bewertung hatte sich gewandelt, eingebundene Füße galten nun als rückständig, hatten auf dem Markt arrangierter Heiraten keinen positiven Wert mehr, im Gegenteil. Die Mitglieder der gehobenen Schichten verabschiedeten sich von diesem Brauch als erstes, die niederen Schichten zogen nach.¹⁰

Zur Aufgabe des Duellierens trugen neben den Gedanken der Aufklärung auch die entstehenden Massenmedien bei, die in Kommentaren und Karikaturen den Wandel der Ansichten über Duelle reflektierten und ihn verstärkten.¹¹ Hinzu kam, dass der Niedergang des Adels und der damit verbundene Verlust seines elitären Status Ausnahmen von der Anwendung des allgemein geltenden Strafrechts immer weniger gerechtfertigt erscheinen ließ, zumal auch durch Geschäfte zu Geld gekommene Bürger anfangen, sich zu duellieren. Damit verlor das Duell die Eigenschaft, eine herausragende Stellung zu signalisieren, war nicht mehr „Markenzeichen“ des Adels und einer Elite.¹² Es ist daher nicht überraschend, wenn der Held eines im Zweiten Weltkrieg spielenden Romans, gefragt, was er täte, wenn ihn jemand zum Duell fordern würde, lakonisch antwortet: „lachen“.¹³

III. AUF DEM WEG ZU EINER KULTUR DER SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT

Kwame Anthony Appiah beantwortet *Elisabeth Selberts* Frage, warum sich die Frauen nicht bereits seit langem auf breiter Front durchgesetzt haben. Er zeigt, dass es nicht nur um die Durchsetzung individueller Rechte geht, es den „Blattschuss“, das „Patentrezept“ nicht gibt. Vielmehr scheint eine Vielzahl von Initiativen, Diskussionen, Ereignissen und faktischen Veränderungen notwendig, aber auch erfolgver-

sprechend, die über einen längeren Zeitraum dazu beitragen, dass sich das Gesamtgewebe der Gesellschaft und ihrer Subkulturen verändert. Bestimmte Haltungen, (bewusste und vor allem unbewusste) Überzeugungen und darauf fußende Verhaltensweisen, die teilweise vom geltenden Recht losgelöst oder ihm sogar widersprechend, einen eigenen Wertungs- und Verhaltenskanon speisen, müssen offengelegt, in Frage gestellt, als ökonomisch nachteilig und moralisch rückständig bewertet und schließlich aufgegeben werden.

Hinsichtlich der Frauenthematik gibt es eindeutige verfassungsrechtliche und einfachgesetzliche Vorgaben, Frauen und Männer sollen gleichberechtigt sein, aber einen davon abweichenden faktischen Befund. Es geht daher bei dem Thema Diversity/Frauen, bei Lichte betrachtet, nicht nur um „freiwillige Maßnahmen“ iS der alten CSR-Definition, sondern um Compliance hinsichtlich des „Ob“ und Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des „Wie“.

Das maßgebliche, nicht auf die Frauenthematik beschränkte Phänomen ist, dass es innerhalb des äußeren Rahmens der Rechtsordnung Subsysteme gibt, die nach eigenen Spielregeln funktionieren und von mit der Rechtsordnung teilweise nicht übereinstimmenden Wertvorstellungen und Üblichkeiten getragen werden. Dies wurde bspw im Fall *Siemens* offensichtlich: Bestechungsgelder waren früher nicht nur üblich, sondern auch von der Steuer absetzbar. Die rechtliche Bewertung änderte sich, Bestechung wurde strafbar, die Usancen liefen weiter. Der Anpassungsprozess, der die Unternehmenskultur wieder mit der äußeren Rechtsordnung in Einklang brachte, war kostspielig und schmerzhaft. Ähnliches lief in vielfältiger Weise im Rahmen der Aufarbeitung der Finanzkrise ab, wobei die mit markigen Strafen unterlegten Bewertungen US-amerikanischer Behörden aufgrund der Globalität des Wirtschaftens und der Unternehmen deren interne Verhaltenskodizes weltweit umsteuern.

1. Rechtsdurchsetzung mit Hilfe der Gerichte

Betrachtet man die realen Erfahrungen der letzten zwei Dekaden, so ist zu konstatieren, dass sich das rechtliche Instrumentarium, jedenfalls des deutschen Rechts, als stumpfes Schwert, wenn nicht sogar als Bumerang erwiesen hat. Während in den USA Diskriminierungsklagen aufgrund der Möglichkeit von Sammelklagen (class actions), Schadenersatzforderungen in Millionenhöhe und Beweislasteasierungen ein hohes Maß an Durchsetzungseffizienz bewiesen haben und dadurch deutliche Veränderungen in der

⁸ Appiah, 96 ff

⁹ Vgl Appiah, 97 mwN; in „Città delle Donne“ (1980) greift *Federico Fellini* diesen Ansatz auf, verarbeitet ihn allerdings in lustvollerer Weise.

¹⁰ Appiah, 114 ff.

¹¹ Appiah, 54 f.

¹² Appiah, 63 ff.

¹³ Appiah, 68, aus dem Roman *Evelyn Waugh*, *Officers and Gentlemen*.

gesamtgesellschaftlichen Haltung wie auch in den Unternehmenskulturen bewirkt haben, ist die Bilanz in Deutschland ernüchternd. Die Zahl der auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)¹⁴ und seine Vorläuferregelung gestützten Klagen ist übersichtlich, die Konsequenzen sind marginal. In einem nach sechs Jahren vom Landesarbeitsgericht Brandenburg entschiedenen Fall einer bei einer Beförderung übergangenen Frau wurde dieser eine Entschädigung in Höhe von ca € 17.000,- zuerkannt, was etwas weniger als das 1,5-fache des Bruttomonatsentgelts der Stelle war, auf die sie sich beworben hatte.¹⁵ Das Gericht führt dabei aus, dass die Entschädigung in angemessenem Verhältnis zum erlittenen Schaden stehen müsse und abschreckende Wirkung entfalten solle, dh, den Arbeitgeber von künftigen Diskriminierungen abhalten solle.¹⁶ Es ist kaum anzunehmen, dass eine derart lächerliche Summe, nach einem sechsjährigen Prozess zugesprochen, für einen Weltkonzern (wie im entschiedenen Fall) abschreckende Wirkung entfaltet.

Abschreckend ist dies jedoch für klagewillige Frauen. Sie müssen damit rechnen, in ihrer weiteren Karriere über einen langen Zeitraum blockiert zu sein, letztlich keinen echten materiellen Ausgleich für die entgangene Position zu erhalten, zudem nicht unerheblichen Zusatzbelastungen ausgesetzt, möglicherweise stigmatisiert und in ihrer beruflichen Reputation geschädigt zu sein. Sie müssen damit rechnen, dass die Klage zum Bumerang wird.¹⁷

Hinzu kommt, dass eine Diskriminierung im Regelfall schwer nachzuweisen ist. Die Rsp anerkennt zwar, dass verschiedene Indizien eine „Benachteiligungskultur“ im Unternehmen belegen können.¹⁸ Allerdings sei die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen allein kein Indiz für eine „gläserne Decke“, auch lasse sie kein generell frauenfeindliches Klima vermuten.¹⁹ Explizit diskriminierende Ansagen werden jedoch selten sein, und wenn sie vorkommen, was durchaus der Fall ist, geschieht dies mündlich unter vier Augen, so dass es nicht nachweisbar ist.

Frauen werden sich daher gut überlegen, ob sie wirklich dies alles in Kauf nehmen wollen, um ihr Recht durchzusetzen. Damit läuft die gesetzliche Regelung jedoch, wie die geringe Anzahl an Klagen belegt, letztlich leer, sie kann gesellschaftspolitisch kaum Veränderungskraft entfalten.

In den Partnerschaftsverträgen vieler Kanzleien ist zudem der Rechtsweg zu den staatlichen Gerichten ausgeschlossen und durch Schiedsvereinbarungen ersetzt, die eine Entscheidung durch ein von den Parteien benanntes Schiedsgericht unter Ausschluss der Öffentlichkeit vorsehen. Beschreitet eine Partnerin diesen Weg, ist sie nicht nur für die Dauer des Verfahrens im Wesentlichen absorbiert und blockiert, sie hat auch hohe Kosten zu gewärtigen und mit den oben dargestellten Problemen zu kämpfen. Ein effizienter Schutz oder gar in das Unternehmen und die Gesellschaft hineinwirkende Veränderungsimpulse sind davon nicht zu erwarten.

Eine deutlich größere Durchschlagskraft entfaltete dagegen bspw die 1994 in den USA gegen *Baker & McKenzie* gerichtete Klage wegen „sexual harrassment“ einer Mitarbeiterin, die nicht nur zum Ausscheiden des beklagten Partners, sondern auch dazu führte, dass die Kanzlei und ihre Partner zur Zahlung von 6,9 Mio \$ Strafschadenersatz („punitive damages“) herangezogen wurden und über Wochen in den Schlagzeilen waren.²⁰ Weit über diesen Fall und das Thema „sexual harrassment“ hinaus bedeutsam sind die Mechanismen, die dazu führten, dass das Fehlverhalten eines Partners als ein Problem der Kanzlei und der übrigen Partner angesehen wurde.²¹ Entscheidend war, dass das Verhalten dieses Partners seit geraumer Zeit in der Kanzlei bekannt war, aber niemand effektiv dagegen vorging, er sich vielmehr offensichtlich darauf verlassen konnte, dass ihm nichts passiert. *Jane Gross* suchte nach Gründen hierfür.²² Eine Erklärung, auf die sie stieß, war, dass es aufgrund der Gleichrangigkeit der Partner schwieriger als in hierarchischen Strukturen ist, derartige Themen anzusprechen, insb, wenn der betreffende Partner als „Rainmaker“, dh als umsatzstark gilt, und die anderen über die Gewinnverteilung davon profitieren. Es sei nicht nur, aber insb dann eine Tendenz feststellbar, Dominanz und „Eigenheiten“ zu tolerieren, selbst deutliche Grenzverletzungen unter den Teppich zu kehren, nach dem Motto: So ist er eben.²³ Die betroffene Frau wurde als überempfindlich dargestellt. Obwohl die Kanzlei bereits 1990 eine Sexual Harrassment Policy eingeführt hatte, griff sie erst durch, als weitere Frauen Ähnliches berichteten und damit die Grenze der Rechtsverletzung eindeutig und nachweisbar überschritten war.²⁴

Die Tatsache, dass jeder Partner einen Teil des Strafschadenersatzes bezahlen musste, führte zu einer grundlegenden Veränderung ihrer Haltung gegenüber dem betreffenden Kollegen und derartigem Verhalten (zero tolerance). Die Dynamik veränderte sich entscheidend: In der Ausgangssituation stand die Frau relativ machtlos dem betreffenden Partner gegenüber, da diejenigen, die die Macht gehabt hätten, ihn nicht in die Schranken wiesen, vielmehr sie noch abqualifizierten. Sie konnte eigentlich nur gehen. Durch das Urteil wurden diejenigen in die Pflicht genommen, die Veränderungsmacht hatten. Ihnen wurde ins Stammbuch geschrieben, dass sie die Verpflichtung haben, für die Einhaltung der Grenzen zu sorgen, damit die Frau ungestört ar-

¹⁴ In Kraft getreten am 18. 8. 2006 (BGBl I S 1897).

¹⁵ LAG Brandenburg 28. 6. 2011, 3 Sa 917/11.

¹⁶ Vgl BAG 18. 3. 2010, 8 AZR 1044/08 Rz 41.

¹⁷ Siehe auch Spiegelonline v 10. 1. 2013, „Ich halte Millionen-Entschädigungen für möglich“, über die Schadenersatzklage eines Mobbingopfers über € 900.000,- vor dem Landesarbeitsgerichts Düsseldorf.

¹⁸ Vgl BAG 27. 1. 2011, 8 AZR 483/09 Rz 38 f.

¹⁹ Vgl BAG (FN 18) Rz 29 ff.

²⁰ Vgl *J. Gross*, When the Biggest Firm Faces Sexual Harrassment Suit, New York Times v 29. 7. 1994.

²¹ Vgl *Gross*.

²² Vgl *Gross*.

²³ *P. Salvatore* in *Gross*.

²⁴ *K. C. Wagner*, Cornell University, in *Gross*: „law firms are the least likely to intervene unless behavior “clearly reaches the legal threshold“.

beiten kann. Durchsetzungsmacht und Verantwortung wurden zur Deckung gebracht.

Diese Thematik spielt gerade für Frauen in Führungspositionen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Viele leistungsstarke und engagierte Frauen scheiden aus, weil die dauernden mehr oder weniger subtilen Grenzverletzungen (zu) viel Kraft und Zeit kosten und sie zermürben, ihnen die Freude an der Arbeit nehmen. Solange sie damit allein stehen, es weder Mechanismus noch Instanz gibt, um (von manchen durchaus nachhaltig und strategisch eingesetzte) Grenzverletzungen zuverlässig zu beenden, werden wir weiter vor jungen, hoch qualifizierten Frauen stehen, die mit der Ansage: „Das tue ich mir nicht an“ entweder die Tätigkeit ganz beenden oder ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Es bedarf insoweit nicht nur einer konsequenten Ansage und glaubwürdigen Haltung „top-down“. Es bedarf auch einer effizienten Durchsetzung und einer Einführung geeigneter Mechanismen, um die Unternehmenskultur nachhaltig zu ändern.

2. Gesetzliche Veränderungen

Neben dem AGG gab es in den letzten Jahren eine Reihe von Gesetzen, die eine Veränderung der gesellschaftlichen Position der Frauen zum Gegenstand hatten. Erwähnt sei hier nur die 2008 in Kraft getretene Neuregelung des nachehelichen Unterhaltsrechts, wonach nunmehr der Grundsatz der Eigenverantwortung gelten soll, dh, jeder Ehegatte muss nach der Scheidung grundsätzlich selbst für seinen Unterhalt sorgen.²⁵ Dieser Paradigmenwechsel zum Standard der berufstätigen Frau, die nicht nur das Recht, sondern die Pflicht zur Eigenverantwortung hat, kann in Anbetracht der jahrzehntelang vorherrschenden klassischen Rollenverteilung nicht schlagartig vollzogen werden. Es gibt in Deutschland einen eklatanten Mangel an Ganztagskindergärten und -schulen²⁶ und, anders als in Frankreich oder Belgien, sind Kinderkrippen nicht selbstverständlich. Für Althehen, in denen Frauen im Vertrauen auf eine Absicherung im Scheidungsfall zugunsten Ehe und Familie auf eine berufliche Entwicklung verzichtet haben, bedeutet daher eine abrupte Umstellung in vielen Fällen eine unbillige Härte.²⁷

Diese Regelung hat jedoch Auswirkungen auf das Verhalten und die Rollenverteilung junger Paare, lässt sie doch den Weg in die Hausfrauenehe unter Aufgabe einer eigenen beruflichen Entwicklung als riskant erscheinen. Die Veränderung des Rollenverständnisses im Privaten, die die gesetzliche Regelung aufgreift und weiter verstärkt, hat jedoch nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf die berufliche Sphäre.

Für die sog „Generation Y“, die jetzt an den Berufsstart geht, sind Status und hohes Einkommen nicht mehr alles. Galt es in den 90er Jahren noch als „cool“, in einer Wirtschaftskanzlei tätig zu sein, ist es heute „uncool“, dh, nicht mehr unbedingt erstrebenswert. Die heutige Generation

junger Anwältinnen und Anwälte handelt in weit stärkerem Maße die Rollen aus. Die Paare suchen eine gerechtere Verteilung der beruflichen und familiären Verantwortung, junge Männer gehen in Elternzeit und Teilzeit, junge Frauen fordern ihre familiäre Präsenz und die Übernahme häuslicher Pflichten ein. Sie bestehen auf einer eigenständigen beruflichen Entwicklung bis hin zum Rollentausch. Damit werden die Rollen durchlässiger. Die seither zumindest in konservativen Wirtschaftskanzleien weitgehend anzutreffenden Rollenabgrenzungen (Mann Karriere, Ehegattin nicht berufstätig oder Teilzeit) trugen nicht unerheblich dazu bei, dass weibliche Partner mit Familienwunsch auf wenig Verständnis stießen, bis hin zu der expliziten Ansage: „Es ist für uns nicht vorstellbar, dass eine Frau Partnerin in unserer Sozietät ist und Familie hat“. Dieses Vorstellungsvermögen wird sich bei dem zu erwartenden Training in heimischen Gefilden hoffentlich entwickeln.

Unabhängig davon würde heute wohl kaum ein Partner mehr eine derartige Ansage machen, nicht nur aus Sorge vor Diskriminierungsklagen, sondern auch, weil diese Sicht nicht mehr zeitgemäß ist, mittlerweile als rückständig, beschämend gilt. Hinzu kommen handfeste ökonomische Gründe: Wollen insb Wirtschaftskanzleien ihr Qualitätsniveau halten und sich weiterentwickeln, müssen sie sich um weibliche Anwälte bemühen und ihnen Lebensperspektiven aufzeigen. Es wird in absehbarer Zeit schlicht nicht genügend junge hoch qualifizierte Männer geben,²⁸ und die, die es gibt, verlangen häufig flexiblere Arbeitszeiten, um ihren familiären Verpflichtungen nachkommen zu können. Die Kanzleien müssen nicht nur darauf eingehen, sondern auch eine Anzahl weiblicher Partner, möglichst mit Familien, vorweisen können, sonst sind sie nicht glaubwürdig und verlieren langfristig im „war for talents“. Es steht zu erwarten, dass diese ökonomischen Überlegungen, die an das Unternehmensfundament „Human Capital“ gehen, zu einem erheblichen Wandel der Geisteshaltung und des Verhaltenskodex beitragen werden und die bislang relativ starren Rollen flexibilisieren werden. Die moderne Informationstechnologie tut ein Übriges, erfordert sie doch nur noch begrenzt physische Anwesenheit im Büro. Sie trägt damit erheblich zur Flexibilisierung bei und kommt familiären Bedürfnissen entgegen.

3. Unternehmensinterne Maßnahmen

Unternehmen wie Kanzleien realisieren zunehmend, dass sich gesamtgesellschaftlich in den letzten Jahrzehnten ein erheblicher Wandel vollzogen hat, was die Rolle der Frau

²⁵ § 1569 Bürgerliches Gesetzbuch.

²⁶ Ab August 2013 soll der gesetzliche Anspruch jedes Kindes auf einen Kindertagesstättenplatz greifen, es fehlen aber rund 150.000 Plätze, vgl FAZ v 5. 1. 2013, 11.

²⁷ Daher soll nunmehr die Dauer der Ehe wieder stärker berücksichtigt werden.

²⁸ Vgl Der Spiegel 1/2013, 99 („Männerdämmerung“). Budras, Nicht unter 100.000 EUR, FAZ v 12./13. 1. 2013.

und ihre Präsenz im öffentlichen Leben anbelangt. Den Medien kommt dabei eine maßgebliche Funktion zu. Waren anfangs noch fast alle Nachrichtensprecher, Moderatoren und Reporter männlich, ist das Verhältnis heute ausgewogen. In die heimischen Wohnzimmer flimmern regelmäßig Bundeskanzlerin, Ministerinnen und EU-Kommissarinnen und prägen das Bild einer neuen gesellschaftlichen „Normalität“. An den Universitäten ist das Verhältnis zwar nicht in allen Fächern, aber im Durchschnitt ausgewogen, oft graduieren die jungen Frauen mit besseren Noten.

In der Wirtschaft und den wirtschaftsnahen Kanzleien wird zunehmend die Diskrepanz zwischen dem Umfeld und der eigenen Binnensituation wahrgenommen. Sie wird als nicht mehr zeitgemäß erachtet, wozu nicht zuletzt die intensive öffentliche Diskussion um die Quote und zahlreiche Frauen- und CSR²⁹-Initiativen maßgeblich beigetragen haben. Von entscheidender Bedeutung sind jedoch auch ökonomische Faktoren: Hoch qualifizierte Frauen werden als Arbeitskraft benötigt.

Zu den proaktiven Maßnahmen für die Veränderung der Situation, insb für mehr Frauen in Führungsetagen, zählen insb Frauenförderungsprogramme, Coaching, Quoten und Ombudspersonen.

Bei Frauenförderungsprogrammen und Coaching fällt auf, dass sie häufig das Thema nur als „Problem“ der Frau angehen, nicht jedoch als eine Frage der Unternehmenskultur. Viele Frauen verstehen jedoch sehr genau die Spielregeln und es fehlt ihnen auch nicht die Kapazität, sie zu spielen. Sie halten die männlichen Rituale und Verhaltensweisen nur teilweise für nicht sinnvoll, lächerlich oder kontraproduktiv und sehen keine Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge zu vermitteln oder gar zu leben. Eine junge Anwältin hat dies einmal so ausgedrückt: „Es ist ‘take it or leave it, – and I leave it“. Das Thema wird primär als „upgrading“ der Frauen konzipiert. Ein Dialog mit den männlichen Kollegen, eine Hinterfragung und Diskussion der Spielregeln, der Verhaltensweisen und der ihnen zugrunde liegenden, oft unbewussten Haltungen findet, jedenfalls in deutschen Kanzleien, kaum statt. Viele männliche Kollegen lehnen Coaching oder Mediation zudem als „unter ihrer Würde“ ab, sind zu mehr als kosmetischen Änderungen nicht bereit. Dabei können Rollentauschanordnungen, nicht nur bei Kaufmann Lin und dem Einbinden der Füße, erhebliche Erkenntnisprozesse in Gang setzen. Bei Partnern mit beruflich engagierten Frauen, aber auch bei älteren Partnern mit berufstätigen Töchtern zeigt sich dies in einer deutlich offeneren Geisteshaltung.

Teilweise gibt es jedoch auch Ansätze, das Unternehmen insgesamt bzw alle Beteiligten zu coachen, Diskussions- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, Strukturen und Verhaltensmuster aufzubrechen und zu analysieren, zu hinterfragen und einen neuen, der rechtlichen Vorgabe der Gleichberechtigung, aber auch den Bedürfnissen modernen Wirtschaftens besser entsprechenden Comment zu entwi-

ckeln. Dieser Ansatz ist sehr viel effizienter und realitätsge rechter, da er die Thematik als das adressiert, was sie ist: eine komplexe Frage der gesellschaftlichen und Unternehmenskultur.

Unabhängig wie man zur Frage einer gesetzlich vorgeschriebenen Quote steht, adressiert die Diskussion darüber einen wichtigen Aspekt: „Normalität“ und damit Selbstverständlichkeit hat eine quantitative Dimension. Eine Veränderung der Strukturen, Haltungen und Normen erfordert ein quantitativ relevantes „Einsickern“ von Frauen in Führungspositionen. Eine wie auch immer gesetzte Zielquote veranlasst bei der Besetzung von Positionen dazu, nicht immer nach dem eingefahrenen Muster „bekannt und bewährt“ zu verfahren, sondern aktiv nach kompetenten Frauen zu suchen und ihnen eine Chance zur Profilierung und zum Hineinwachsen in Positionen zu geben. Bei der Besetzung der CSR-Committees des CCBE³⁰ wie der IBA³¹ haben wir damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

Mit Autorität und Unabhängigkeit ausgestattete Ombudspersonen können eine zeitnahe, informelle und schnelle Konfliktlösung bewirken, insb vor dem Hintergrund des ineffektiven Rechtsschutzes. Sie können Anlaufstelle für Beschwerden sein, Grenzverletzungen adressieren, in einem frühen Stadium Probleme erkennen und Prozesse steuern und damit zum „Change Management“ erheblich beitragen. Sie sind ein klares Signal, dass es nicht nur „take it or leave it“ gibt, sondern die Möglichkeit der Gegenwehr und der Konfliktaustragung besteht. Dies macht den einen Mut zu bleiben, den anderen signalisiert es, dass sie sich an Spielregeln zu halten haben und (permanente) Grenzverletzungen nicht toleriert werden.

4. Naming and shaming

Reputation ist in der Mediengesellschaft ein hohes Gut. Es hat daher durchaus nachhaltige Wirkung, wenn mutige Frauen in aller Öffentlichkeit den Vertretern einer Kanzlei, eines Unternehmens oder einer Organisation die Frage stellen, warum sie in ihren Führungsgremien keine oder kaum Frauen haben. Sie formulieren damit deutlich, was die gesellschaftliche Erwartung ist und dass die so Angesprochenen dieser „Norm“ nicht entsprechen. Die Reaktion ist Scham bei den Vorgeführten, ein Gefühl der Bestätigung und Auszeichnung bei den anderen. Die von Kwame Appiah analysierte Veränderungsmacht der Scham ist auch hier zu beobachten: Kanzleien versuchen zunächst, in verschiedenen Bereichen der Außendarstellung durch Rückgriff auf die zweite Reihe, in der Frauen im Regelfall deutlich zahlreicher vertreten sind, die Optik zu retuschieren. Allerdings lassen sich kompetente Anwältinnen und Anwälte dadurch nicht blenden. Sie wissen, dass Anwälte in

²⁹ Corporate Social Responsibility.

³⁰ Council of Bars and Law Societies of Europe.

³¹ International Bar Association.

der zweiten Reihe häufig nur einen kleinen Bruchteil eines Partnereinkommens verdienen und wenig Mitspracherechte haben, es deshalb leichter ist, bis dorthin vorzudringen. Eine substantielle Veränderung, insb ein Aufstieg von Frauen in die erste Reihe, dauert sehr viel länger und bedarf einer nachhaltigen Veränderung der Haltungen und Strukturen.

IV. RÜCK- UND AUSBLICK

Bei meinem ersten Vorstellungsgespräch 1988 wurde ich, mit erstklassigen Zeugnissen und der selbstverständlichen Erwartung ausgestattet, dass mir damit die Welt offen stehen müsste, vom Seniorpartner einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei mit den Worten empfangen: „Guten Tag, ich halte nichts von Frauen in meiner Kanzlei.“ Damals überlegte ich, ob ich auf dem Absatz kehrt machen oder mich setzen sollte mit der inneren Ansage: Daran wirst du dich gewöhnen müssen. Ich setzte mich. Und behielt Recht. Allerdings hatte ich damals keine Vorstellung davon, wie lange es dauern und wie mühsam es sein würde. Gleichwohl erkennt man im Rückblick den Weg, der bereits zurückgelegt wurde. Derartig charmante Empfänge sind heute nicht mehr vorstellbar. Junge, selbstbewusste und gut qualifizierte Frauen drängen in großer Zahl in alle Wirtschaftsbereiche und steigen nach oben, fordern andere Rollenverteilungen ein. Junge Männer sind aufgeschlossener für die Berufstätigkeit ihrer Partnerinnen und Kolleginnen, Karriere und Status sind nicht mehr die einzigen Werte der „Generation Y“. Globalisierung und Finanzkrise haben dazu beigetragen, dass (nationale und bislang homogene) Strukturen aufbrechen, die Probleme selbstreferentieller Monokulturen erkannt und adressiert werden. Angelsächsische Denkungsart, die hinsichtlich der Berufstätigkeit von Frauen eine deutlich selbstverständlichere Haltung einnimmt, fließt auch in Deutschland ein. Deutsche Kanzleien müssen sich im Wettbewerb damit auseinandersetzen.

Auch wenn die Zeit sicher vieles bringen wird, dauert es lange, bis sich traditionelle Haltungen und Verhaltens-

weisen verändern. Dies gilt für Männer wie Frauen. Die Entwicklung ist nicht linear, verläuft eher wie eine *Echter-nacher* Springprozeption (zwei Schritt vor, einer zurück). Frauen müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und einzufordern. Allerdings bedarf es auch aktiv unterstützender Maßnahmen, um eine nachhaltige Veränderung von dysfunktionalen Haltungen und Verhaltensweisen und damit einen Kulturwandel herbeizuführen. Die Führungsebene muss sich ihrer Verantwortung bewusst werden und sie konsequent wahrnehmen. Im Rahmen der CSR-Überlegungen der Kanzleien wäre es in Anbetracht der unzureichenden Infrastruktur für Kinderbetreuung in Deutschland im Übrigen sinnvoll, eventuell in Kooperation mit anderen Kanzleien oder Unternehmen über die Einrichtung von qualitativ hochwertigen *Daycare*-Centern nachzudenken, die lange Öffnungszeiten haben.³² Damit würde die Notwendigkeit fixer Teilzeitarangements reduziert, die ein organisches Hineinwachsen in die eigenverantwortliche Mandatsbetreuung erschweren und zu einer Auffangzuständigkeit der Partnerin oder des Partners führen, wenn kurzfristig Aufgaben erledigt werden müssen. Mit der Anwaltstätigkeit deutlich besser kompatibel sind Teilzeitmodelle, die quantitativ bei der zu bearbeitenden Anzahl der Mandate ansetzen, statt feste Arbeitszeiten vorzusehen.

Das Ziel kann nicht eine neue normative Rollenzuschreibung sein, vielmehr muss das Ziel die möglichst freie Entfaltung der individuellen Talente und Neigungen sein, die Einnahme einer dadurch bestimmten Funktion und Rolle. Es sollte zur Selbstverständlichkeit werden, dass in Beziehungen die Rollen ausgehandelt werden. Nur dieses Verständnis entspricht auch dem verfassungsrechtlichen Leitbild der Menschenwürde und der damit verbundenen freien Entfaltung der Persönlichkeit.³³

³² *C. Chance* hat bspw einen eigenen Kindergarten, *Baker & McKenzie* kooperiert mit einer privaten Einrichtung (siehe *Budras*, aaO).

³³ Art 1 Abs 1 iVm Art 2 Abs 1 Grundgesetz.