

Die Gesamtheit macht die Vielfalt aus

Diversity in Kanzleien im Jahr 2016 – echte Chance oder nur lästige Pflicht?

Von Anna Engers

In der Vielfalt liegt die Würze – gutes Diversity-Management steigert den Unternehmenserfolg.



Was glauben Sie: Wie würde ein Kanzleipartner oder eine -partnerin folgende Frage beantworten?

Ist Diversity-Management ...

- ... ein Pflichtthema für jedes Unternehmen und jede Organisation?
- ... ein Thema für internationale Großkonzerne?
- ... überflüssig?
- ... eine große Chance für alle Unternehmen und Organisationen?
- ... etwas für Frauen?

Ich gehe davon aus, dass die Mehrzahl der Partner/innen sich für a oder d entscheiden würde, wenn sie ihre Antwort nach außen kundtun müsste. Aber was denken sie wirklich? Antwort e? Oder sogar c?

Bestandsaufnahme ...

Diversity und Kanzleien – Warum geht das noch nicht so richtig zusammen? Warum tun sich viele Kanzleien immer noch schwer mit diesem Thema? Es scheint, als ob Diversity-Management in den vergangenen Jahren mehr als ein „To do“ gesehen wird, das abgearbeitet werden muss, „weil man das jetzt eben so macht“. Es gehört zum guten Ton eines jeden Unternehmens, sich heutzutage mit Diversity auseinanderzusetzen. Die Mandanten erwarten dies, und man erhofft sich, dass das Recruiting dadurch leichter wird. Aber ist dieses ►

Thema wirklich in den Köpfen der einzelnen Partner und auch Partnerinnen angekommen? Wissen sie, was sich hinter Diversity alles verbirgt? Sind sie wirklich davon überzeugt, dass Diversity-Management etwas zum Unternehmenserfolg beitragen kann? Wer würde wirklich aus tiefster Überzeugung auf die obenstehende Frage mit „d“ antworten? Oder hoffen die Partner im tiefsten Inneren vielleicht immer noch, dass sich das Thema von selbst erledigt? Entscheiden Sie selbst, liebe Leserinnen und Leser.

... und schon Erreichtes

Das heißt aber nicht, dass nichts getan wurde und wird. Im Gegenteil. Viele Sozietäten sind mit gut durchdachten und auch sehr individuellen Programmen an den Start gegangen. Die angloamerikanischen Kanzleien voran, weil sie oft auf Druck aus dem internationalen Management reagiert haben. Hier gibt es viele gute Programme und Beispiele, die auch weit über die reine Frauenförderung hinausgehen: Es gibt Unconscious Bias Trainings. An dem Thema „Flexibilität“ wurde und wird immer noch in vielen Kanzleien hart gearbeitet. Sabbaticals wurden eingeführt, um längere Auszeiten und damit vielleicht mehr Erholung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Überhaupt ist der Strauß an Angeboten für Mitarbeiterfortbildung bunter geworden. Hinzu kommt, dass der Blick auf die sexuelle Orientierung an Bedeutung gewinnt. Ein gutes Beispiel ist hier die rege Ausstellerteilnahme der Kanzleien an der Juristen-Recruiting-Messe ALICE, die erstmals vergangenen Herbst in Frankfurt am Main stattfand und sich an homosexuelle Bewerber richtete. Viele Kanzleien haben in den vergangenen Jahren intern eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um zu erfahren, was

sich die Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber wünschen. Daraus wurde dann ein Katalog entwickelt, den es nun abzarbeiten gilt.

Was zu tun ist

Aber: Vieles von dem ist zu kurz gedacht und „streift“ das Thema Diversity lediglich. Förderprogramme für Frauen umzusetzen heißt nicht: Problem gelöst. Im Gegenteil. Damit werden die männlichen Kollegen zu schnell aus der Pflicht genommen, sich mit diesem Thema intensiv zu beschäftigen. „Wir haben Kitaplätze geschaffen,

„Um Vielfalt zu wollen, bedarf es einer offenen Grundhaltung gegenüber Menschen. Diversity ist das große Ganze, das in einem Unternehmen wirkt.“

damit ist Diversity abgehakt“. Dieses Verhalten birgt die große Gefahr, dass sich die Prioritäten schnell wieder verschieben, die aktuelle Mandatsarbeit auf einmal wieder alles überlagert und damit letztlich die Diversity-Maßnahmen nicht nachgehalten werden. Das ist aber erforderlich. Denn Diversity ist eben nicht nur das Abarbeiten von Maßnahmen, die aus einer Bedürfnisanalyse resultieren. Das mag zwar kurzfristig zu Erfolgen führen, ändert langfristig aber nichts. Denn Diversity hat auch etwas mit der eigenen Haltung und Einstellung zu tun. Um Vielfalt zu wollen, bedarf es einer offenen Grund-

haltung gegenüber Menschen. Diversity ist das große Ganze, das in einem Unternehmen wirkt. Themen wie Führung, Arbeitsatmosphäre, Unternehmenskultur, Umgang mit Menschen – zusätzlich zu den gängigen Diversity-Kriterien – finden darin Eingang. Bei einem reinen Abarbeiten der entwickelten Maßnahmen wird die eigene Haltung gegenüber Menschen nicht hinterfragt. Die Partner kommen gar nicht dazu, über Fragen wie „Wie gehe ich auf Menschen zu, wie gehe ich mit Ihnen um, wie möchte ich, dass mir begegnet wird?“ etc. nachdenken zu müssen.

Viele Anwälte von Großkanzleien werden sagen: „Dafür sind wir nicht da. Wer das will, muss sich andere Unternehmen suchen. Der Mandant bezahlt uns für gute juristische Arbeit.“ Das ist der falsche Ansatz. Man kann nur gute Arbeit leisten, wenn das Umfeld stimmt. Die Ziele von Diversity-Management sind, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Die Gesamtheit macht die Vielfalt. Das muss der Ansatz – auch für Kanzleien – sein.

Gutes Diversity-Management: ein Beitrag zum Unternehmenserfolg

Die Frauen endlich wieder aus der „Förderecke“ holen und alle Mitarbeiter einer Kanzlei als Ganzes sehen. Viele Sozietäten haben die Erfahrungen gemacht, dass etwa der Ruf der männlichen Kollegen nach speziellen Seminaren, die zunächst nur für die Frauen gedacht waren, lauter wird. Darum geht es. Die Mitarbeiterschaft ►

selbst macht die Vielfalt aus, und die gilt es zu erkennen und sichtbar zu machen. Gutes Diversity-Management toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor und versucht, sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.

Zu einer solchen positiven Wertschätzung gehören aber nicht nur nette Kollegen und gute Vorgesetzte mit entsprechender Haltung, sondern auch eine Firma, mit der man sich identifizieren kann, wo man jeden Tag gerne hinget, man stolz ist, dazuzugehören und dort zu arbeiten. Corporate Identity wird bei den Kanzleien noch

„Gutes Diversity-Management toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor und versucht, sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.“

viel zu oft unterschätzt. Den Partnern scheint es oft egal zu sein, unter welcher Flagge sie segeln. Sobald einen irgendetwas am Management stört und ein besseres Angebot eines Wettbewerbers kommt, wechselt der Partner – zumeist mit seinem ganzen Team. Dieser stetige Wechsel hilft einer Organisation nicht und zeigt auch, dass es sich bei der Partnerschaft eben oft doch nur um einen losen Verbund einzelner Teams handelt. Hier ist

es natürlich sehr schwierig, ein effizientes Diversity-Management zu betreiben. Aber gerade deswegen werden sich die jetzt schon vorhandenen Probleme – etwa im Recruiting sowie insgesamt bei der Frage der Attraktivität der Großkanzleien als Arbeitgeber – noch verstärken.

Noch immer unterschätzt in der Praxis: Corporate Identity

Würden die Kanzleien ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem genau diese Wertschätzung aller Mitarbeiter umgesetzt und gelebt wird, führte dies zu einer Unternehmenskultur, mit der sich jeder identifizieren kann. Corporate Identity ist ein ganz wichtiges Unternehmensmerkmal, das zwar gehegt und gepflegt werden will, aus dem aber auch sehr viel erwachsen kann: Neben den Magic-Circle-Kanzleien genießen die großen namhaften deutschen Kanzleien einen exzellenten Ruf, sie haben eine „echte“ Marke entwickelt. Partnerwechsel gibt es hier weniger; sicher, an der Mitarbeiterzufriedenheit kann immer gearbeitet werden. Aber diese Kanzleien wachsen meist organisch, die Mitarbeiter wissen also, worauf sie sich einlassen (Corporate Identity), und es geht weniger Kraft ob der ganzen „Onboarding-Prozesse“ für neue Mitarbeiter und Teams verloren. Hinzu kommt, dass es keine Auseinandersetzung mit dem internationalen Management gibt, Entscheidungsprozesse gehen schneller. Also ideale Voraussetzungen für echtes Diversity-Management. Warum machen es uns die Kanzleien denn nicht vor? Warum erkennen sie nicht, dass es für sie ein Leichtes wäre, eine Kultur zu schaffen, in der Wertschätzung und Mitarbeiterzufriedenheit keine Fremdwörter sind? Und wichtig: Warum sehen sie nicht den Unternehmenserfolg, der dahintersteckt?

Damit sind wir wieder beim Thema der eigenen Haltung. Der Druck scheint immer noch nicht groß genug, damit die einzelnen Partner und Partnerinnen echten Handlungsbedarf – bei sich – sehen. ◀



Anna Engers,
Beraterin für strategisches Diversity
Management, Coach, Inhaberin diventure,
Frankfurt am Main

Anna.engers@diventure.de
www.diventure.de