

» Die Kanzleien reagieren ganz klar auf Druck«

Nachgefragt: Das JURAcon-Interview mit Anna Engers, Firmeninhaberin diventure und Beraterin für strategisches Diversity-Management

Frau Engers, was ist und was tut Ihre Firma diventure?

— Der Name setzt sich zusammen aus Diversity und Venture, einer Verbindung aus „Vielfalt“ und „Unternehmen, Projekt, Wagnis“. diventure richtet sich an Kanzleien und unterstützt sie bei ihrem Diversity-Management. Seit dreieinhalb Jahren sind wir auf dem Markt und die meisten Kunden sind UK- und US-Sozietäten, die das Thema aus dem internationalen Umfeld kennen.

Was genau ist Diversity?

— Ich verstehe Diversity als „Vielfalt“, nicht streng gekoppelt an Diversity-Kategorien wie Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion und Behinderung. Es geht im Grunde darum, ein Arbeitsplatzumfeld zu schaffen, in dem Vielfalt möglich ist, um – auch unbewusst – Diskriminierung zu vermeiden. Die meisten Menschen erfüllen ohnehin mehrere Kategorien, haben neben ihrem Geschlecht auch noch eine Herkunft, Religion oder Weltanschauung, eine Sexualität etc. Bei Kanzleien in Deutschland ist die Gender-Debatte immer noch das vorherrschende Thema, sodass ich den Fokus meist auf eine verbesserte Chancengleichheit bei den Geschlechtern lege.

Warum ist das Thema Diversity wichtig?

— Die Kanzleien reagieren ganz klar auf Druck. Auf der einen Seite wird es immer schwieriger, auf dem Nachwuchsmarkt geeignete Talente zu finden und für sich zu gewinnen. Auf Mandatsseite haben sich internationale und globale Firmen selber Diversity als Mission auf die Fahnen geschrieben und verlangen, diesen Kodex zu befolgen, auch von ihren Dienstleistern. In „Pitches“, wenn sich Kanzleien bei Unternehmen um ein Mandat bewerben, muss die Frage, ob eine Kanzlei eine aktive Diversity-Politik betreibt, positiv beantwortet werden können.



Ähnlich wie beim Thema Mindestlohn, den ein Auftragnehmer der öffentlichen Hand nachweisen und sogar für seine Subunternehmer garantieren muss?

___ Genau, weil die Unternehmen dieselben Maßstäbe an ihre Berater wie an sich selber anlegen.

Wie kamen Sie zum Thema und zur Idee für die Unternehmensgründung?

___ In meiner Zeit als PR-Verantwortliche bei einer internationalen Wirtschaftskanzlei habe ich viele Anwältinnen davonziehen sehen, als sie Familien gründeten. Im Freundeskreis war das auch so. Es schien so, als ob Familie und Beruf als Anwältin nicht vereinbar seien. Ich wollte der Frage nachgehen, warum diese top ausgebildeten Frauen nach einigen Jahren die Kanzleien verlassen – oft, wenn noch gar keine Kinder da sind. Ich finde, dass eine Kanzlei „eigentlich“ ein ganz tolles Arbeitsumfeld sein kann: Es ist ein überschaubar großes Unternehmen mit in der Regel fantastischen finanziellen Möglichkeiten, um etwas Besonderes auf die Beine zu stellen. Meistens stehen tolle Räumlichkeiten zur Verfügung, es arbeiten sehr intelligente Menschen zusammen. Es wird auf einem hohen fachlichen Niveau praktiziert, und es ist schade, dass die Arbeitsatmosphäre oft so ungünstig ist. Im Vordergrund stehen nur die abrechenbaren Stunden, die Zahlen und der Umsatz, nicht das Umfeld und die Kanzleikultur. Dabei geht so viel verloren. Ich bin überzeugt, dass die Kanzleien noch erfolgreicher wären, wenn sie die Mitarbeiter, den menschlichen Faktor, mehr im Auge hätten und ein anderes Arbeitsklima schaffen würden. Daran müsste man etwas ändern!

Haben Sie das in Ihrem persönlichen Werdegang auch so erfahren?

___ Ja, aber mein Werdegang verlief ein wenig anders als der einer „klassischen“ Anwältin: Ich bin Volljuristin und habe nach dem 1. Examen gemerkt: Die reine Juristerei ist nichts für mich. Ich suchte nach einer Verbindung von Kommunikation und Recht. Das beschäftigte mich von

Anfang an. Im Referendariat habe ich die Stationen so gewählt, dass sie immer etwas mit Kommunikation zu tun hatten. Ich war in der Pressestelle der Rheinland-Pfälzischen Staatskanzlei, in der Landesvertretung Rheinland-Pfalz beim Bund in Berlin und habe beim ZDF in der Redaktion „Recht und Justiz“ gearbeitet. Nach dem 2. Examen habe ich bei einer internationalen PR-Agentur im Bereich Corporate Communications angefangen und war schon damals als Beraterin für Latham & Watkins tätig. Im Jahr 2005 wechselte ich dann in die Kanzlei und baute das Pressebüro für die deutschen Standorte auf. Das hat mir wahnsinnig viel Spaß gemacht. In enger Abstimmung mit dem internationalen Management war meine Hauptaufgabe damals, den deutschen Partnern zu vermitteln, wie wichtig PR für die Firma und für den eigenen Erfolg sein kann. Dennoch hieß es regelmäßig: „Was machen Sie noch mal genau, Frau Engers?“ Ja, und dann hat sich bei mir das familiäre Karussell gedreht. Ich habe zwei Kinder bekommen, und plötzlich drängte sich die Verbindung von Diversity und Kommunikation geradezu auf.

Dann haben Sie sich mit diventure selbstständig gemacht?

___ Ja, ich habe diventure gegründet, PR aber noch mit angeboten. Ich fand, wenn ich zu Diversity berate, muss das auch kommuniziert werden.

Was war wichtiger auf Ihrem Weg, der Zufall oder der Plan?

___ Den Schritt in die Selbstständigkeit bin ich ganz bewusst gegangen, und der rote Faden in meinem Werdegang ist offensichtlich. Dennoch war und ist immer ein wenig Zufall dabei. Das macht es so spannend.

*„Bei Kanzleien in Deutschland
ist die Gender-Debatte immer noch das
vorherrschende Thema.“*

Sind Sie jetzt da, wo Sie hinwollten?

___ Ja, aber ich wäre gerne schon weiter und würde mich freuen, wenn die Kanzleien entdecken würden, worin ihr kulturelles Potenzial liegt. Aber auch hier agieren die Kanzleien konservativ. Viele sind sensibilisiert für das Thema, haben tolle Diversity-Programme, versuchen sie umzusetzen, aber ihnen muss auch klar sein, dass dies ein langer Prozess sein kann. Die Kanzleien dürfen Diversity nicht aus den Augen verlieren, sie müssen das Thema unbedingt nachhalten

und die angestoßenen Programme weiterverfolgen. Das sehe ich noch nicht. Diversity ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Insofern bin ich überzeugt, dass ich noch lange mit Diversity beschäftigt bin.

Wie sieht ein typischer Arbeitstag oder ein typisches Projekt aus?

___ Mein Angebot ist so vielfältig, wie Diversity bunt und vielfältig ist. Mal schreibe ich Konzepte, mal bin ich auf Konferenzen, mal stecke ich in Projekten und berate. Genauso unterschiedlich ist auch die Nachfrage in den Kanzleien. Meist kommen wir zum Thema „Wir müssen etwas für die Frauen tun“ zusammen. Dabei lege ich aber großen Wert darauf, dass die Gender-Debatte

*„Die reine Juristerei
ist nichts für mich.“*

nicht nur mit Blick auf die Frauen behandelt wird, sondern die Männer mit einbezogen werden. Oft ändert sich der Auftrag auch im ersten Gespräch und wird zum Thema Führung, Schulung von Partnern oder Verbesserung der Kanzleikultur. Eine große Kanzlei kam letztes Jahr mit dem Anliegen auf uns zu: „Wir möchten wissen, wie und was unsere Basis denkt.“ Zunächst haben wir Interviews mit einzelnen Associates geführt und die daraus gewonnenen Ergebnisse in einer großen Veranstaltung mit allen Associates vom ersten bis zum dritten Jahr diskutiert. Ziel war es, der Frage näherzukommen, warum sich die jungen Anwälte und Anwältinnen für diese Kanzlei entschieden haben, warum sie bleiben und unter welchen Voraussetzungen sie auch wieder gehen würden. Das ist natürlich eng verbunden mit dem Frauen-Thema, genauso aber mit der Generation Y, die ein anderes Verständnis von Work-Life-Balance mitbringt. Letztlich liegt ein großer Teil meiner Beratungstätigkeit auch in der Sensibilisierung für Diversity-Themen.

Wie bekannt ist Diversity als Thema außerhalb von US-/UK-Kanzleien, beispielsweise beim deutschen Kanzleimittelstand?

___ Die deutschen Mittelstandskanzleien stehen nicht unter so einem Handlungsdruck wie die Kollegen, wo das internationale Management spezielle Maßnahmen einfordert. Dennoch gibt es kleinere Kanzleien, die sich mit Diversity auseinandersetzen, dann geht es zumeist um den „gesamtkulturellen Rahmen“. Sie wollen ein freundliches Betriebsklima schaffen, das dazu beiträgt, dass sich junge Anwältinnen und Anwälte bei Ihnen bewerben, sich wohl fühlen und bleiben. Das ist auch Diversity.

Was wäre eine typische Maßnahme, um eine Kultur freundlicher zu gestalten?

___ Da hat jede Kanzlei unterschiedliche Möglichkeiten und Ideen. Einige schaffen einen lang ersehnten Betriebskindergarten, andere entscheiden sich dagegen, weil es nicht zu ihnen passen würde. Hier hilft kein Standard-Maßnahmenkatalog, sondern individuelle Lösungen passend zur jeweiligen Kanzlei. Es ist nicht damit getan, einen Maßnahmenkatalog über Frauen auszu-

„Man sollte denken, ein Team aus Gleichgesinnten kommt besser zurecht – dem ist aber nicht so.“

schütten und zu glauben, jetzt läuft der Laden. Das funktioniert nicht. Eine diverse Kultur muss von innen heraus entwickelt und gelebt werden. Da würde ich gerne hin – dass eine Kanzlei sich ernsthaft fragt, ob sie und was für eine Kultur sie hat. So kommt man zu echter Vielfalt.

Kann man sagen, Sie sind eine Art „Kanzleikulturberaterin“?

___ Das ist eines der Angebote. Das heißt aber, dass man wirklich ans Herz einer Kanzlei muss. Das ist in einer Partnerstruktur nicht immer ganz leicht. Um eine Diversity-Kultur zu schaffen und entsprechende Maßnahmen durchzusetzen, muss man sich in einer Partnerstruktur oft mit bis zu 50 oder mehr „kleinen Königen“ auseinandersetzen. Hier hilft mir, dass ich lange in Großkanzleien gearbeitet habe und die Herausforderungen dieser Struktur kenne.

Können Sie ein Projekt aus Ihrem Berufsalltag beschreiben?

___ In guter Erinnerung ist mir ein Workshop an allen deutschen Standorten einer Kanzlei zum Thema „unconscious bias“, wo wir Partnern – vereinfacht gesagt – aufgezeigt haben, was „Denken in Schubladen“ bedeutet. Es ging darum, das Unbewusste ins Bewusstsein zu heben. Wenn zum Beispiel jemand stark Übergewichtiges den Raum betritt, läuft in fast jedem von uns ein bestimmter Film ab, der den- oder diejenige auf eine bestimmte Rolle festlegt und damit eventuell diskriminiert. Wir erwarten bestimmte Reaktionen dieser Person und verhalten uns in einer bestimmten Weise. Diese Muster deutlich zu machen, darum geht es. Solche Dynamiken, wie auch typische Gruppendynamiken, spiegeln wir, um Mechanismen unbewusster Diskriminierung zu zeigen. Denn sie verhindern die Vielfalt.

Noch mal auf den Punkt: Was hat eine Kanzlei davon, „divers“ zu sein?

— Sie erhält vielfältigere Arbeitsergebnisse. Es gibt zig Studien darüber, dass ein divers aufgestelltes Team viel produktiver ist, nicht Verhaltens- und Denkmuster klont, sondern sich herauswagt, neu denkt und bewertet. Ein solches Team ist auch weniger störanfällig, was erst einmal überrascht. Man sollte ja denken, ein Team aus Gleichgesinnten kommt besser zurecht – dem ist aber nicht so. Diverse Teams haben eine bessere finanzielle Performance, sind leistungsstärker, effektiver und letztlich innovativer.

Können Sie anderen Juristen die Selbstständigkeit empfehlen?

— Für mich ist das ein guter Weg. Ich denke aber auch, dass im Kanzleimarkt momentan viel Bewegung ist. Der Kampf um Talente zwingt die Sozietäten dazu, ihre Modelle zu überdenken, und das bietet viel Raum, ein gutes Arbeitsumfeld für Bewerber zu schaffen. Ich kann nur hoffen, dass sie auch bereit sind, sich wirklich zu verändern!

Was haben Sie mit diventure vor, wohin soll die Reise gehen?

— Das Typische und Schöne an der Selbstständigkeit ist, dass man das ja nie so genau weiß. Für mich persönlich ist die Weiterbildung zum Coach gerade ein Thema. Hier noch stärker am Puls der Kanzleien zu sein finde ich spannend. Und ich denke, die jüngere Partnergeneration ist eine wichtige Klientel. Sie ist eingeklemmt zwischen den Alten, die ihre Schäfchen komplett im Trockenen haben und durch deren Schule sie mussten. Gleichzeitig rüttelt unten die Generation Y am Tor und will den roten Teppich ausgerollt bekommen. Hier ist viel Vermittlungs- und Entwicklungsbedarf. Das wird spannend!

Das Interview führte:

Falk Schornstheimer
Coach und Berater · Frankfurt am Main

ANNA ENGERS

Ihre Kommunikationskarriere startete Anna Engers 2003 bei der internationalen PR-Agentur Hill & Knowlton mit dem Schwerpunkt Corporate Communications. Seit 2005 war sie für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der internationalen Wirtschaftskanzlei Latham & Watkins LLP zustän-

dig. Ende 2011 machte sie sich selbstständig und gründete diventure. Sie berät nunmehr namhafte Großkanzleien in allen Fragen des Diversity-Managements. Anna Engers ist verheiratet und Mutter zweier Kinder.