

FRAUENPOWER

WIE WEIBLICH IST JUSTITIA?

Frauenquote, Stufenplan oder freiwillige Selbstverpflichtung – das Thema „Frauen in Führungspositionen“ erhitzt mal wieder die öffentlichen Gemüter. Dabei gilt für Juristinnen das gleiche wie für andere Berufsstände – je höher die Karrierestufe, desto weniger weibliche Vertreterinnen.

Mit Sabine Leutheusser-Schnarrenberger steht ausgerechnet an der Spitze des Justizministeriums eine Frau. Das ist doch schon mal eine gute Nachricht. Die FDP-Frau, grundsätzlich zwar gegen eine Frauenquote, machte jüngst in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ klar: „Frauen lassen sich nicht länger abfertigen. Wenn sich nichts verändert, hängt das Damoklesschwert einer gesetzlichen Frauenquote über den Unternehmen.“ Über die Frage nach Selbstverpflichtung, Stufenplan oder Frauenquote wird in Politik, Wirtschaft und Medien mal wieder leidenschaftlich gestritten: Zunächst lieferten sich Anfang des Jahres Bundesarbeitsministerin Dr. Ursula von der Leyen und Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder einen öffentlichkeitswirksamen Disput, dann einigten sie sich auf einen Stufenplan, dann wurden beide von Kanzlerin Dr. Angela Merkel zurückgepfiffen, die jegliche Quotenfantasien (vorläufig) kassierte. Ende März wurde nun mit einer Art „Quotengipfel“ eine weitere Runde der politischen Meinungsfindung eingeläutet – der endgültige Ausgang dieser Diskussionen stand zu Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe von „unternehmensjurist“ noch nicht fest.





Bundesarbeitsministerin Dr. Ursula von der Leyen schwenkte Anfang des Jahres zunächst auf einen Stufenplan ein



Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel machte der öffentlichen Debatte vorerst ein Ende und kassierte alle Quotenpläne



Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger warnt vor dem „Damoklesschwert“ Quote

Die Wirtschaft ist derweil bemüht, eigene Fakten zu schaffen und eventuellen politischen Maßgaben zuvorzukommen. So verkündete am 16. Februar 2011 Daimler-Chef Dieter Zetsche, dass mit Dr. Christine Hohmann-Dennhardt die erste Frau in den Konzern-Vorstand einziehen würde – als Verantwortliche für das neu geschaffene Ressort „Integrität und Recht“ und damit zuständig für die globale Compliance- und Rechts-Organisation, die Geschäftsethik sowie die weitere nachhaltige Verankerung von Integrität und Compliance im gesamten Unternehmen.

QUALITÄT STATT QUOTE

Die Karriere von Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Jahrgang 1950 und von 1999 bis 2011 Richterin des ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts sowie von 1995 bis 1999 Hessische Ministerin für Wissenschaft und Kunst, könnte gleich in zweierlei Hinsicht exemplarisch sein. Für ihre hohe Kompetenz als Juristin und für die Wirkung freiwilliger Selbstverpflichtungen von Unternehmen. Schließlich hatte Daimler-Chef Zetsche schon 2006 öffentlich klargestellt, den Frauenanteil und insbesondere den Anteil weiblicher Führungskräfte im Konzern erhöhen zu wollen. Braucht es also doch die Quote oder zumindest die „Androhung“ gesetzlicher Maßnahmen, um Frauen maßgeblich zu fördern? Wer sich unter Unternehmensjuristinnen und ins-

besondere unter jenen, die bereits Karriere gemacht haben, zu diesem Thema umhört, lernt schnell zweierlei. Erstens: Die gesetzliche Quote ist nicht sonderlich beliebt. Zweitens: Frauen lassen sich ungern in diesem Kontext öffentlich zitieren. Der Tenor ist dabei meist der Gleiche: Frauen machen ungern ein besonderes Aufhebens um ihre Position und das schon gar nicht im Zusammenhang mit ihrem Geschlecht. Die Chefjuristin eines großen internationalen Konzerns sagt: „Ich will nicht als Frau bevorzugt werden. Für mich ist im Berufsleben Qualität das entscheidende Kriterium. Schon allein für mein persönliches Selbstvertrauen ist mir das wichtig.“

Echte Gleichberechtigung, so der Eindruck, ist für viele Juristinnen nicht mit einer Quotenbevorzugung vereinbar. Schließlich sei eine Quote – zu Ende gedacht – letztendlich eine Benachteiligung der Männer. Ein Gedanke, mit dem sich viele leitende Unternehmensjuristinnen schwer tun. Und wenn es manchmal auch nur aus ganz privaten Gründen ist. Dann kann eine Begründung schon mal lauten: „Ich will doch nicht, dass mein Mann wegen einer Frauenquote künftig schlechtere Chancen im Job hat, obwohl er rein fachlich ein Top-Jurist ist.“

Géraldine Philippe, eine der wenigen Mutigen, die sich öffentlich zum Thema Frauenquote äußert, ist jedoch nicht kategorisch gegen die Quote. Der Grund: Sie selbst hat damit gute Erfahrungen gemacht. Die Schweizer Juristin startete ihre Laufbahn in der Rechtsabteilung eines Telekommunikationsunternehmens und ist heute im Vorstand der Togewa

AUFHOLBEDARF

„Der Anteil von Frauen in den Führungsetagen in Deutschland ist verschwindend gering. Er beträgt in den Vorständen der Top-200-Unternehmen 3,2 Prozent und in den Top-100-Unternehmen nur 2,2 Prozent. Im Finanz- und Versicherungssektor liegt der Frauenanteil in den Vorständen von Banken und Sparkassen bei 2,9 Prozent, in den Versicherungen bei 2,5 Prozent, und das obwohl hier insgesamt deutlich mehr Frauen als Männer beschäftigt sind.“

Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studien im DIW Berlin (Quelle: DIW Berlin)

Holding in Bern. Philippe erinnert sich noch gut an ihren Karrierestart. „Ich war eine Quotenfrau“, so die Schweizerin, „am Ende der Bewerbungsphase blieben noch ein Mann und eine Frau übrig: Da haben sie mich eingestellt.“ Ihr Fazit heute: „Quoten haben einen hässlichen Beigeschmack. Aber

ich befürworte sie dort, wo bei zwei gleichwertigen Bewerbungen die Frau eingestellt wird.“

Doch auch Philippe weiß: Die Quote verschafft Frauen keinesfalls einen bequemen Durchmarsch nach oben. Im Gegenteil – auch Quotenfrauen müssen sich durchbeißen. Vielleicht sogar noch mehr als jene Managerinnen, die den Chefsessel nicht über eine Quote erklommen haben. Philippe jedenfalls bekam schon bei ihrer ersten Begegnung mit ihrem Chef zu hören: „Das kann eine Frau nicht. Ich brauche einen Juristen mit Haaren auf den Zähnen! Das ist ein Knochenbusiness, total männlich beherrscht. Sie werden das nicht lange aushalten!“ An ihre Antwort denkt Philippe noch heute gerne: „Ich habe meinem Chef erwidert: ‚Wir werden uns wunderbar verstehen, solange Sie machen, was ich Ihnen sage!‘“

Quote hin oder her – eine gewisse Toughness braucht es auf jeden Fall, wenn Frau Karriere machen will. Und gerade in der oft noch stark männerdominierten Juristenwelt brauchen Frauen neben fachlicher Exzellenz viel Mut und Stärke.

BESSER VERNETZT ZUM ERFOLG

NETZWERKE FÜR JURISTINNEN:

- › Europaweit: European Women Lawyer’s Association (EWLA): Offen für alle Juristinnen, nicht nur für Anwältinnen. <http://www.ewla.org>
- › In Deutschland: Deutscher Juristinnenbund e.V. (djb): Mitglied können alle Juristinnen, Volks- und Betriebswirtinnen werden. <http://www.djb.de>

BUSINESS-NETZWERKE FÜR FRAUEN:

- › Business and Professional Women (BPW): International in 80 Ländern aktiv, 30.000 Mitglieder weltweit, Clubs in 42 Städten in Deutschland. <http://www.bpw-germany.de>
- › Bundesverband der Frauen in Business und Management e.V. (B.F.B.M.): Regionalgruppen und Branchenclubs. <http://www.bfbm.de>
- › European Women’s Development Network: 800 Mitglieder in 40 europäischen Städten. <http://www.ewmd.org>
- › VICTRESS e.V.: Steht Frauen und Männern offen; Ziel: Gender Balance. <http://www.victress.de>

AUSÜBUNG VON MACHT

Schon qua Jobdefinition bewegen sich Inhouse Counsel schließlich meist in einem Umfeld von zentraler strategischer und politischer Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Das ist für den Job essenziell, bedeutet aber auch, dass man „plötzlich keine Kollegin mehr ist, sondern zur Unternehmensleitung gehört und mit dieser Außenseiterposition leben können muss“, so Barbara Witte, früher als Unternehmensjuristin tätig und heute Trainerin.

Carmen Schön, Juristin und Buchautorin („Karriere-DNA – Warum Glück im Job kein Zufall ist“), ergänzt: „Viele Frauen haben sich noch keine Gedanken darüber gemacht, wie sie zum Thema Macht stehen.“ Dabei verlange gerade der Job als Syndicus die Ausübung von Macht: Klare Ansagen ma-



„Nicht duckmäusern, nicht zicken und ganz Frau bleiben.“

Géraldine Phillippe,
Vorstand Towega

als auch außerhalb. Eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend vom März 2010 zeigt dies eindrücklich. Von den in der Studie befragten Führungskräften nannten 53% der Frauen „Strategische Netzwerke nach innen und außen aufbauen“ wichtig, aber nur 39% der Männer. Eine Differenz von 14 Prozentpunkten. Interessant auch: Die eigene „fachliche Kompetenz“ finden 73% der Cheffinnen wichtig, aber nur 62% der Chefs. Das deckt sich mit der Erfahrung von Géraldine Phillippe. Als sie in der Telekommunikationsbranche startete, hat sie unaufhörlich die Ingenieure ausgefragt und dicke Wälzer über die GSM-Technologie gelesen. Denn so verschafft man sich bei den Fachabteilungen Gehör und Respekt; eine gute Grundlage, gerade wenn es darum geht, in männlich dominierten Branchen als Unternehmensjuristin Fuß zu fassen.

chen, Mitarbeiter führen und unpopuläre Entscheidungen durchsetzen. Es klingt simpel, ist für viele Frauen aber noch immer nicht ganz leicht: In Führungspositionen muss man Führung übernehmen. Oder – wie es eine Chefjuristin ausdrückt – „mit lieb und nett kommt man in diesem Job nicht weiter“. Géraldine Phillippe stellt klar: „Man darf nicht duckmäusern, aber auch nicht zicken. Man muss ganz Frau bleiben, sachlich, kompetent und humorvoll. Ich sage, was ich will, und ich begründe meine Entscheidung.“

Und was ist mit dem vielbeschworenen typisch weiblichen Führungsstil? Auch hier winken viele Karrierejuristinnen ab. Zwar würden essenzielle Führungsqualitäten wie Konsequenz und Unnachgiebigkeit in der Berufswelt noch immer oft als unweiblich empfunden. Doch damit müsse Frau eben leben.

Einen klaren Vorteil haben Frauen derweil meist in puncto Networking – sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens

ZEITMANAGEMENT

Wesentlich wichtiger jedoch als die ewige Geschlechterdiskussion ist vielen Juristinnen auf dem Weg Richtung Chefessel das Thema Zeitmanagement. An der Spitze gehe es nämlich weniger um die Frage Mann oder Frau, sondern vor allem um uneingeschränkten Einsatz. „Karriere mit einer ‚9-to-5‘-Einstellung machen zu wollen, ist pure Sozialromantik“, so eine Juristin. Vor allem in international aufgestellten Unternehmen gibt es fast immer irgendwo auf der Welt Kollegen, die bereit sind, mehr zu arbeiten. Was Juristinnen deshalb oft viel mehr unter den Nägeln brennt, ist keine spezielle Frauenförderung, sondern eine spezielle Familienförderung – um den zeitlichen Anforderungen einer Karriere gerecht werden zu können. *Judith Hammer/Anja Sturm*

TIPPS FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

- › Neid nicht persönlich nehmen: Ursprung ist ein vermindertes Selbstwertgefühl der anderen.
- › Keine Solidarität von früheren Kolleginnen erwarten, sondern sich umschaun: Mit wem kann ich mich auf einer Ebene austauschen?
- › Auf die Aufgabe konzentrieren: Sachebene klar von der Gefühlsebene trennen.
- › Bei Entscheidungen: Nicht sich selbst erklären, sondern die Entscheidung. Je mehr Erklärungen und Entschuldigungen, desto weniger Rückgrat zeigt die Führungskraft.
- › Entscheiden und handeln ohne Rücksicht darauf, ob die anderen einen dann noch mögen.
- › Das Ganze sportlich sehen – eben noch kontroverse Diskussionen, gleich danach über Hobbies reden – das können auch Frauen!
- › Auch als Führungskraft bleibt man Teil eines Teams: Loben, aber nur ehrlich. Offen um Unterstützung bitten. An den Teamgeist appellieren.
- › Sich nicht verbiegen. Rat suchen, vielleicht bei einer Mentorin: Es gibt immer eine Frau, die das auch schon erlebt hat.

(Quelle: Barbara Witte)