

AUGEN AUF BEI DER PARTNERWAHL:

Anwaltskanzleien
verzichten
auf weibliche Exzellenz

ALLBRIGHT

ALLBRIGHT BERICHT / JUNI 2025

ALLBRIGHT

DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildnerinnen, Meinungsbildner und Medien. Es geht vor allem um gelungene Lösungsansätze. Mit ihrem Schulungsangebot vermittelt die Stiftung Wissen über chancengerechte Strukturen und gibt Führungskräften Werkzeuge an die Hand, um den nötigen Kulturwandel im Alltag praktisch umzusetzen.

HERAUSGEGEBEN VON:

AllBright Stiftung gGmbH
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin
www.allbright-stiftung.de

kontakt@allbright-stiftung.de
academy@allbright-stiftung.de

HINWEIS:

Dieser Bericht informiert mit Stichtag 1. April 2025 über die Zusammensetzung der Partnerschaften in den zwanzig umsatzstärksten Rechtsanwaltskanzleien in Deutschland (laut JUVE Rechtsmarkt 10/2024). Er informiert außerdem über Vorstände und Aufsichtsräte der in DAX40, MDAX und SDAX notierten Unternehmen (dort Stichtag 1. März 2025).

Die verwendeten Informationen sind den Webseiten der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, ist aber auf die Außendarstellung der Kanzleien angewiesen und haftet nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

IMPRESSUM:

Redaktion: Wiebke Ankersen, Christian Berg, Paula Scheiner, Meret von Strünck und Marie Zeisler – Design: Kristina Brusa

INHALT

4

EDITORIAL

Investiert mehr in weibliche Exzellenz!

5

TROTZ BESONDERS VIELER ABSOLVENTINNEN

Deutlich weniger Frauen an der Spitze der Großkanzleien
als in den DAX-Vorständen

6

DER TYPISCHE KARRIEREWEG

Leaky Pipeline und gläserne Decke sind in Großkanzleien besonders ausgeprägt

7

GREEDY JOBS:

Die Arbeitskultur in der Großkanzlei

8

DER TYPISCHE PARTNER

Die Partnerwahl: Wer erscheint geeignet und wer nicht?

9

WO KLAPPT ES MIT FRAUEN IN DER KANZLEIFÜHRUNG - UND WARUM?

Beispiel Großbritannien & Best Practice Commeo

10

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

11

SCHLUSSWORTE

STEFAN VON RAUMER
SVEN HAGSTRÖMER

Augen auf bei der Partnerwahl: Investiert mehr in weibliche Exzellenz!

Die großen Anwaltskanzleien beraten und vertreten Konzerne bei bedeutenden Transaktionen, sie spielen eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg und damit für die deutsche Wirtschaft. Ihre hohen Honorare rechtfertigen sie mit Exzellenz und Verfügbarkeit. Bei der Auswahl ihres Top-Personals steht Exzellenz allerdings nicht an erster Stelle: Obwohl ebenso viele ehrgeizige Frauen wie Männer mit Prädikatsexamen in den 20 größten Kanzleien in Deutschland starten, werden nur 16 Prozent Frauen als Partnerinnen berufen. In den Vorständen der DAX-Unternehmen ist der Frauenanteil mit 26 Prozent trotz vergleichbarer Arbeitsbelastung bereits deutlich höher.

Für außergewöhnliche Leistungsbereitschaft werden in den Kanzleien außergewöhnliche Gehälter gezahlt. Das lockt zunächst ähnlich viele Frauen wie Männer in eine Großkanzlei. Aber viele der weiblichen Top-Talente gehen den Kanzleien wieder verloren: sie finden in der Justiz, im öffentlichen Dienst und in den Unternehmen attraktivere Arbeitsmodelle und bessere Karrierechancen. Mit Geld allein sind sie nicht zu halten.

Das Nachsehen haben die Kanzleien, in denen vor allem Männer in Spitzenpositionen kommen, die mit den Partnerinnen und Partnern harmonieren und besonders viel Geld erwirtschaften. Fachliche Exzellenz kommt in der Praxis bei der Auswahl nicht an erster Stelle. Dadurch sind die Partnerschaften extrem homogen: männlich, meist ohne Migrationsgeschichte, promoviert, stets verfügbar.

Die Unternehmen, deren Rechtsabteilungen oft weiblich geführt sind, sind zunehmend irritiert über die rein männlich geführten Beraterteams in den Kanzleien. Unternehmen und öffentliche Auftraggeber erwarten längst sowohl Exzellenz als auch gemischte Teams – eine Herausforderung, auf die die Kanzleien reagieren müssen.

Die Partnerinnen und Partner sind als Miteigentümer der Kanzleien für den ökonomischen Erfolg verantwortlich, aber auch für die Personalentwicklung. Da es kein Kontrollgremium gibt, haben sie uneingeschränkte Entscheidungsmacht. So sind die Kanzleien stark hierarchisch auf die Partnerinnen und Partner ausgerichtet, die von vielen Mitarbeitenden wie Halbgötter an der Spitze wahrgenommen werden.

Dieselbe Gruppe von Partnern identifiziert und fördert begabten Nachwuchs, schlägt Personen für die Partnerschaft vor und wählt sie schließlich aus, ohne externe Begleitung oder Korrektiv. Diese Partnerwahl wird schließlich zur »Glasklippe« für Frauenkarrieren: Sind Frauen auf den unteren Ebenen der Kanzlei noch gut vertreten, erscheinen hier plötzlich nur 16 Prozent Frauen als partnerfähig, der Frauenanteil stürzt abrupt ab. Für Außenstehende erinnert das Prozedere ein wenig an die Papstwahl – es lässt in seiner Abgeschlossenheit erstaunlich viel Raum für machtpolitische Entscheidungen und bewusste und unbewusste Vorurteile.

KÖNNEN ES SICH DIE KANZLEIEN LEISTEN, AUF BRILLANTE JURISTINNEN ZU VERZICHTEN ZUGUNSTEN WENIGER BRILLANTER MÄNNER, DIE ABER IHRERSEITS BEREIT SIND, AUF PRIVATLEBEN ZU VERZICHTEN?

Die Kanzleien sollten jetzt damit beginnen, sich konkrete, transparent nach Außen kommunizierte Ziele für den Frauenanteil unter den Partnern zu setzen – das schafft Verbindlichkeit und ist ein starkes positives Signal.

Es braucht bessere Arbeitsbedingungen für alle und bessere Karrierechancen für die weiblichen Talente. Die wird es nur geben, wenn die Partnerinnen und Partner bereit sind, Auswahlprozesse und Arbeitskultur zu professionalisieren. Nur so werden die Kanzleien die Besten halten und an die Spitze bringen können.



*Wiebke Ankersen & Christian Berg
Geschäftsführung der AllBright Stiftung*

Deutlich weniger Frauen an der Spitze der Großkanzleien als in den DAX-Vorständen



16 %

GROSSKANZLEIEN

Frauenanteil in den Partnerschaften der 20 umsatzstärksten Kanzleien in Deutschland am 1. April 2025



26 %

DAX40-UNTERNEHMEN

Frauenanteil in den Vorständen der 40 DAX-Konzerne am 1. März 2025

Es an die Spitze einer Großkanzlei zu schaffen, ist in Deutschland der Traum ebenso vieler junger Juristinnen wie Juristen. Die Wahrscheinlichkeit, ihn zu verwirklichen, ist für die Frauen allerdings deutlich geringer: Obwohl etwa gleich viele Frauen und Männer als Associates in den Kanzleien starten, kommen auf der Partnerschafts-Ebene nur 16 Prozent Frauen an. Die DAX-Unternehmen, Auftraggeber der Kanzleien, sind in der Führung schon deutlich weiblicher – trotz vergleichbarer Ausgangslage.

Jura gehört, ebenso wie BWL, zu den beliebtesten Studienfächern in Deutschland. Seit 2012 machen mehr Frauen als Männer einen BWL-Abschluss, in Jura sind es schon seit 2007 (also seit fast 20 Jahren) mehr Frauen. Die Arbeitsbelastung in einer Kanzlei-Partnerschaft und in einem DAX-Vorstand sind ebenfalls vergleichbar – und trotzdem liegt der Frauenanteil in den Partnerschaften etwa 10 Prozentpunkte niedriger als der Frauenanteil in den DAX-Vorständen.

Nur zwei Kanzleien erreichen einen Frauenanteil von 20 Prozent oder mehr auf der Partnerebene: Freshfields und Latham & Watkins. Flick Gocke Schaumburg, DLA Piper und Görg liegen mit weniger als 12 Prozent am unteren Ende.

ANTEIL DER PARTNERINNEN IN DEN 20 UMSATZSTÄRKSTEN ANWALTSKANZLEIEN IN DEUTSCHLAND AM 1. APRIL 2025: *

Freshfields Bruckhaus Deringer	21,1 %
Latham & Watkins	20 %
Baker McKenzie	19,2 %
Rödl & Partner	18,9 %
CMS Hasche Sigle	18,5 %
Luther	18,1 %
Hogan Lovells	17,5 %
White & Case	17,1 %
Linklaters	16,9 %
Hengeler Müller	16,4 %
Taylor Wessing	15,8 %
Noerr	15,4 %
Clifford Chance	15,4 %
Heuking	15,2 %
A & O Shearman	14,6 %
KPMG Law	14,5 %
Gleiss Lutz	14,5 %
Görg	11,9 %
DLA Piper	11,8 %
Flick Gocke Schaumburg	10,2 %

* Eingeschränkte Partnerpositionen wie Salary Partner, Local Partner oder Junior Partner wurden nicht berücksichtigt.

Leaky Pipeline und gläserne Decke sind in Großkanzleien besonders ausgeprägt



Frauenanteil auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen in den 20 umsatzstärksten Anwaltskanzleien in Deutschland am 1.4.2025

Der Weg zur Partnerschaft ist lang, intensiv und auf allen Hierarchieebenen umkämpft. Nicht jeder kann Partner werden, wer sich durchsetzt, dem winkt eine langjährig sehr lukrative Position. Den Großkanzleien gehen mit jedem Jahr und jeder Hierarchieebene auf dem Weg zur Partnerschaft deutlich mehr Frauen als Männer verloren. Diese »Leaky Pipeline« gibt es auch in den DAX-Unternehmen, doch ist das Phänomen in den Kanzleien deutlich ausgeprägter.

Das Jurastudium ist besonders lang, bis zum zweiten Staatsexamen dauert es sieben bis acht Jahre. Frauen sind beim Abschluss schon sehr lange klar in der Mehrzahl: 2022 lag ihr Anteil bei 58 Prozent.

Die Anforderungen für den Start in der Großkanzlei sind hoch: meist werden zwei Prädikatsexamen erwartet und eine zumindest begonnene Promotion oder ein zusätzlicher Abschluss im Ausland. So ist mit der Kanzleilaufbahn ein relativ später Start in den Beruf verbunden. Auf der ersten Karrierestufe in den Großkanzleien, den Associates, beträgt der Frauenanteil 47 Prozent: Schon hier entscheiden sich also etwas weniger Frauen für eine Kanzleikarriere, aber das Verhältnis von Männern und Frauen an der Basis der Sozietäten ist durchaus ausgewogen.

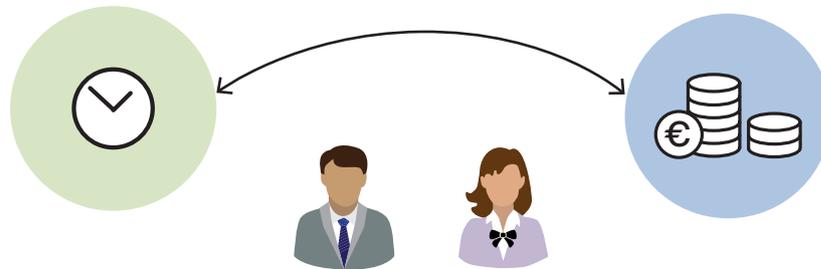
Nach dem Einstieg sind die jungen Anwältinnen und Anwälte zunächst einige Jahre als Associates tätig. Nach drei bis fünf Jahren kann eine Beförderung zum Senior Associate folgen, sie betreuen dann erste eigene Mandate. Die Phase ist sehr wichtig für die Qualifikation für die

Partnerebene. Die Anwältinnen und Anwälte sind dann in der Regel Mitte Dreißig, durch den späten Berufseinstieg fällt diese Qualifikationszeit mitten in die Familienbildungsphase.

Eine weitere Karrierestufe kann je nach Kanzlei die Salary-Partnerschaft oder eine Counsel-Position sein. Beide sind Angestellte in der Kanzlei, nicht Teilhaber, die Position kann entweder Vorstufe oder (meistens) Alternative zur Vollpartnerschaft sein. Sie bildet auch eine Alternative zur traditionellen »Up or out«-Praxis vieler Kanzleien: so kann man erfahrene Talente halten, die nicht in die Partnerschaft sollen oder wollen. Hier beträgt der Frauenanteil noch 39 Prozent (Counsel) bzw. 34 Prozent (Salary Partner). Diese Position hält offenbar Frauen in der Kanzlei. Strategische Entscheidungen und Profite sind aber seit vielen Jahren nahezu unverändert den überwiegend männlichen Equity Partnern vorbehalten.

Nach sechs bis acht Jahren in der Kanzlei erfolgt dann die Berufung zur Equity Partnerin oder Partner, dem Ende der Karriereleiter in der Kanzlei, eine Teilhaberschaft mit Gewinnbeteiligung und -verantwortung. Vor dieser Karrierestufe scheint die berühmte Glasdecke platziert zu sein, man könnte sie auch als Glasklippe bezeichnen, denn hier stürzt der Frauenanteil plötzlich ab: für die Partnerschaft werden nur noch 16 Prozent Frauen ausgewählt. Die wenigen Frauen, die diese Stufe erreichen, werden zudem rund eineinhalb Jahre später in die Partnerschaft befördert (nach 7,6 Jahren) als ihre männlichen Kollegen (nach 6,2 Jahren).

Die Arbeitskultur in der Großkanzlei



Die Rechtsberatung richtet sich in ihrer Arbeitsweise stark nach den Bedürfnissen der Mandanten. Das Arbeitspensum ist hoch, die Arbeitszeiten besonders in Rechtsbereichen, in denen sehr schnell Ergebnisse vorgelegt werden müssen, kaum berechenbar. Sie schließen regelmäßig Abendstunden und Wochenenden ein. Die Wirtschafts-Nobelpreisträgerin Claudia Goldin hat diese Art von Tätigkeit als »Greedy Jobs« beschrieben, in denen für außergewöhnliche Verfügbarkeit außergewöhnliche Gehälter gezahlt werden. Das Risiko: exzellente Mitarbeitende, die nicht rund um die Uhr zur Verfügung stehen, gehen verloren. Sie sind mit Geld allein nicht zu halten.

Die Equity Partner sind Teilhaber, ihr Verdienst steigt mit dem Gewinn der Kanzlei. Geld ist die zentrale Triebkraft in den Kanzleien: »Billable hours«, also Arbeitsstunden, die dem Mandanten in Rechnung gestellt werden, stehen im Zentrum. An ihnen werden die Mitarbeitenden gemessen. 1500 – 2000 geleistete »billable hours« im Jahr gelten als Orientierungswert für Partner-Anwärter. Überstunden werden vorausgesetzt und fließen in Bonusbewertung und Karrierechancen ein.

Mergers & Acquisitions (Fusionen und Übernahmen), Kapitalmarktrecht und internationales Recht gelten als besonders arbeitsintensive Bereiche, da hier oft sehr schnell und zu außergewöhnlichen Zeiten Ergebnisse vorgelegt werden müssen. In diesen Bereichen sind die Unternehmen bereit, besonders viel Geld in die Rechtsberatung zu investieren, daher sind sie für die Kanzleien besonders attraktiv.

Eine 40-Stunden-Woche und sechs Wochen Jahresurlaub ergeben eine reguläre Arbeitszeit von 1840 Stunden. Nicht alle Arbeitsstunden können Mandanten in Rechnung gestellt werden: Zeitintensive Tätigkeiten wie Vorträge, Veröffentlichungen, Abendessen, Mandatsanbahnung und -verwaltung oder Fortbildung kommen zur projektbezogenen Arbeit hinzu, so dass

die Arbeitszeit in den Kanzleien regelmäßig deutlich über 50 Stunden liegt.

Eine Wochenarbeitszeit von 50–60 Stunden gilt in Großkanzleien schon für Berufsanfänger als üblich, obgleich sie keine eigenen Mandantenkontakte oder -verantwortung haben. Dafür liegt das Einstiegs-Jahresgehalt im Durchschnitt bei rund 140 000 Euro.

Der Wettbewerb unter den Anwältinnen und Anwälten in der Kanzlei ist auf allen Ebenen hart, es gilt möglichst viele Stunden abzuleisten und die Aufmerksamkeit der Partner zu erregen. Das Beurteilungs- und Vergütungssystem belohnt vor allem Einzelkämpfer, nicht Teamplayer.

Diese zeitintensive Arbeitskultur ist schwer mit einem Familienleben insbesondere mit Kleinkindern zu vereinbaren und nur für diejenigen praktikabel, deren Lebenspartner oder -partnerin stets zur Verfügung steht, um ungeplante Arbeitseinsätze außerhalb der regulären Arbeitszeit im Familienalltag aufzufangen. Teilzeit ist zwar in allen Großkanzleien möglich, wird aber noch selten und überwiegend von Frauen in Anspruch genommen. Sie geht noch immer mit einem gewissen Reputationsverlust einher – ein High Performer und Partneranwärter ist vor allem jemand, der viele »billable hours« liefert.

Da Frauen seltener einen Partner an der Seite haben, der ihren beruflichen Dauereinsatz in der Familienarbeit ausgleicht, gehen den Großkanzleien mit dieser Arbeitskultur mehr Frauen als Männer verloren. Top-Juristinnen wechseln in die Selbständigkeit, in kleinere Kanzleien, in die Justiz, den öffentlichen Dienst oder in Unternehmen. Dort gelangen sie etwa ebenso häufig in Spitzenpositionen wie Männer (siehe S. 12). In all diesen Bereichen ist das Gehalt niedriger. Jedoch ist dort auch die Wochenarbeitszeit niedriger und die Arbeitstage sind berechenbarer, Überstunden werden in der Regel kompensiert und Frauen werden häufiger für Führungspositionen ausgewählt.

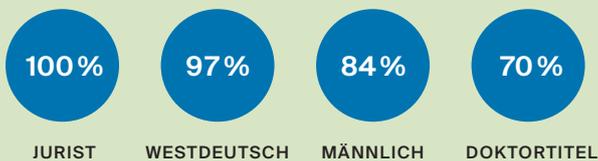
Die Partnerwahl: Wer erscheint geeignet und wer nicht?

Das durchschnittliche Mitglied in den Partnerschaften der 20 größten Anwaltskanzleien in Deutschland heißt ...



CHRISTIAN

... und hat folgenden Hintergrund:



Equity Partner sind als Teilhaber am Gewinn der Kanzlei beteiligt, aber auch für Umsatz und Akquise verantwortlich. Sie treffen wesentliche Kanzleientscheidungen, haben Personalverantwortung und sind für die Nachwuchsförderung zuständig. Neue Partnerinnen und Partner werden aus dem Kreis der bestehenden Partner heraus identifiziert und berufen, ein Kontrollgremium gibt es nicht. So bleibt bei der Besetzung und bei der Nachwuchsförderung ungewöhnlich viel Raum für Bauchgefühl.

Die Partnerschaften in den Großkanzleien sind deutlich homogener als die Vorstände der großen Wirtschaftskonzerne. Sie bestehen zu 84 Prozent aus Männern, die praktisch alle dieselbe Basisausbildung (zweites juristisches Staatsexamen) haben. Da die Arbeit hervorragende deutsche Sprachkenntnisse und landesspezifische Rechtskenntnisse erfordert, sind so gut wie alle Partnerinnen und Partner deutsch. Zum Vergleich: in den DAX-Konzernen kommt etwa jedes vierte Vorstandsmitglied aus dem Ausland.

97 Prozent der Partnerinnen und Partner haben in Westdeutschland (mit Berlin) studiert. Ein auffallend hoher Anteil (70 Prozent) ist darüber hinaus promoviert, etwa die Hälfte hat eine Zusatzausbildung im Ausland gemacht (47 Prozent).

Der durchschnittliche Partner hat vor 22 Jahren sein Examen gemacht, ist vor 18 Jahren in der Kanzlei gestartet und seit 12 Jahren Partner.

Der mit Abstand häufigste Name in den Partnerschaften der Großkanzleien ist **CHRISTIAN**, ganze 78 Partner tragen diesen Namen. Erst auf Platz 41 der häufigsten Namen folgt mit **BARBARA** der erste Frauennamen, es gibt insgesamt zehn Barbaras.

Der Prozess der Partnerwahl verläuft in den meisten Kanzleien ähnlich: bestehende Partner und Partnerinnen schlagen geeignet erscheinende Senior Associates, Counsels oder Salary Partner vor. Voraussetzung ist, dass sie einem Partner oder einer Partnerin positiv aufgefallen sind. Ein Partner-Komitee beurteilt dann in einem oft mehrere Monate dauernden Prozess, ob die vorgeschlagene Person geeignet ist. Ein entscheidendes Kriterium ist hierbei der »Business Case«, also die fachliche Spezialisierung der Person und das damit verbundene ökonomische Potenzial für die Kanzlei sowie unternehmerische Begabung. Hinzu kommen Expertise, persönliche Überzeugungskraft und die Fähigkeit, Mandanten zu gewinnen und zu binden. Einige wenige Partnerinnen und Partner wechseln auch auf der Partner-Ebene die Kanzlei.

Durch die Allmacht der Partnerinnen und Partner sind die Großkanzleien sehr stark hierarchisch geprägt und begünstigen den Aufstieg von »Ja-Sagern«. Da die Identifizierung und Beurteilung der Kandidaten ausschließlich durch die bestehende, fast rein männliche Partnerschaft erfolgt, birgt der Prozess ein hohes Risiko für die Wirksamkeit von bewussten und unbewussten Vorurteilen. Personen trauen Personen mit einem ähnlichen Hintergrund am ehesten zu, was sie selbst können und wählen so instinktiv Personen aus, die ihnen ähnlich sind. Frauen, Deutsche mit Migrationsgeschichte und Ostdeutsche fallen dann regelmäßig durchs Auswahlraster und die Führungsgruppe an der Spitze bleibt extrem homogen.

In den großen DAX-Konzernen gibt es mit dem Aufsichtsrat ein Kontrollgremium, das das Einhalten objektiver Kriterien bei der Förderung des Führungsnachwuchses durchsetzen und Ziele für den Frauenanteil in der Führung vorgeben kann. Die Transparenzpflicht zwingt die Unternehmen dazu, strategische Entscheidungen wie die Auswahl des Top-Managements gut zu begründen. Nicht zuletzt deshalb ist bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder in der Regel ein Headhunter involviert, der zusätzliche Objektivität in den Auswahlprozess einbringt.

Wo klappt es mit Frauen in der Kanzleiführung – und warum?

17 %

PARTNERINNEN IN DEUTSCHEN
BÜROS INTERNATIONALER
GROSSKANZLEIEN

31 %

PARTNERINNEN IN BRITISCHEN
BÜROS INTERNATIONALER
GROSSKANZLEIEN

Partnerinnen in der Teilgruppe der 20 größten Anwaltskanzleien in Deutschland, die Standorte in Deutschland und Großbritannien haben

ANDERE LÄNDER, ANDERE SITTEN: GROSSBRITANNIEN

Etwa die Hälfte der zwanzig umsatzstärksten Anwaltskanzleien in Deutschland sind deutsche Gesellschaften, die andere Hälfte sind deutsche Ableger von oder Zusammenschlüsse mit amerikanischen und britischen Kanzleien. Innerhalb dieser internationalen Kanzleien gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Standorten, beispielsweise in Deutschland und Großbritannien: Der Partnerinnenanteil an den britischen Standorten ist mit 31 Prozent fast doppelt so hoch wie an den deutschen mit 17 Prozent. Dieselbe Firma, dieselben Aufgaben, dieselbe Arbeitskultur – und doch werden in den britischen Büros deutlich mehr Frauen bis auf die Partnerschaftsebene befördert.

Dies fügt sich ein in ein größeres Bild: Auch in Konzernen ist der Frauenanteil in Großbritannien höher als in Deutschland, Frauen werden dort insgesamt schneller und konsequenter in Führungspositionen befördert. Die starke öffentliche Erwartungshaltung hat dort die Veränderung vorangetrieben: Im Rahmen des FTSE Women Leaders Review haben sich die 350 Unternehmen im britischen Leitindex freiwillige Ziele gesteckt, die auch von Investoren und Headhuntern mitgetragen werden: bis 2025 soll in Vorständen und Aufsichtsräten ein Frauenanteil von 40 Prozent erreicht werden. Diese Marke hat sich auch in anderen Organisationen als Ambitionsniveau durchgesetzt. Von diesem Mindset sind die Kanzleien in Deutschland noch sehr weit entfernt.

Auch in Deutschland gibt es Kanzleien mit vielen Partnerinnen: Bei Commeo machen vier Partnerinnen und ein Partner erfolgreich den Großkanzleien im Kartellrecht Konkurrenz.

Frau Pautke, Sie haben 2010 die Großkanzlei verlassen und mit drei weiteren Partnerinnen eine eigene Kanzlei gegründet, heute arbeiten 9 Anwältinnen und 3 Anwälte bei Commeo. Sie liefern dieselbe Arbeit wie die Großkanzleien. Was finden die Top-Juristinnen in Ihrer Kanzlei, das sie in der Großkanzlei nicht finden?



Wir haben offenbar ein Umfeld aufgebaut, in dem sich auch junge Kolleginnen und Kollegen wiederfinden, weil sie an unserem Partnerkreis sehen können, dass sich fachliche Exzellenz, ein gutes Arbeitsumfeld und Familienleben in Einklang bringen lassen.

Unsere Mandanten stellen uns dieselben Aufgaben und haben dieselben Ansprüche wie zu den Zeiten, als wir aus einer Großkanzlei für sie tätig waren. Allerdings können wir dies nun aus einer Umgebung erfüllen, in der es wirklich nur um die bestmögliche Arbeit für die Mandanten geht. Zwänge, die eine

große Kanzleiorganisation im Hinblick auf Abläufe, fachliche Angleichung an den Beratungsschwerpunkt der übrigen Kollegen oder Gruppengröße stellt, gibt es für uns nicht mehr.

Hier muss niemand bis in die Nacht am Schreibtisch sitzen, um exzellente Rechtskenntnisse und Arbeitseinsatz zu demonstrieren. Uns hilft sehr, dass wir selbst entscheiden, wie wir uns als Spezialkanzlei für neue Rechtsfragen aufstellen und wie wichtig wir Aktivitäten außerhalb der Mandatsarbeit nehmen. Dazu zählen Veröffentlichungen, Engagement in Berufsvereinigungen, Vorträge und fachliche Weiterbildung. Wir sind dadurch am Markt sehr präsent.

Pläne für ein spannendes und lebenswertes Berufsumfeld überzeugen nicht auf dem Papier. Es kommt darauf an, ob und wie das tatsächlich gelebt wird. Wir freuen uns sehr, wenn wir hier als Kanzlei auffallen, in der man dazu nicht mehr viele Worte machen muss.«

DR. STEPHANIE PAUTKE
PARTNERIN COMMEO RECHTSANWÄLTE



Handlungsempfehlungen

Als hochbezahlte Dienstleistungsbranche ist die Rechtsberatung stark geprägt von den Erwartungen der Mandanten. Hier steckt sie in einem Dilemma: Die Unternehmen erwarten sowohl Exzellenz und schnelle Ergebnisse als auch gemischte Berater-teams und Partnerschaften. Bund, Länder und Kommunen sollten als Mandanten noch konsequenter als bislang Zielsetzungen für den Frauenanteil in den Partnerschaften der Kanzleien einfordern, wenn diese öffentliche Aufträge erhalten wollen. Die Kanzleien müssen sich weit mehr als bisher um das Potential exzellenter Juristinnen bemühen.



ZIELE SETZEN

Konkrete, transparent nach Außen kommunizierte Ziele für den Frauenanteil in der Partnerschaft schaffen Verbindlichkeit und senden ein klares Signal – an die weibliche Exzellenz im eigenen Haus ebenso wie an potenziell interessierte Partnerinnen in anderen Kanzleien und Auftraggebende in den Unternehmen. Mit einer klar kommunizierten Haltung lassen sich die richtigen Leute anziehen.



AWARENESS SCHAFFEN IN DER PARTNERSCHAFT

Die Partnerinnen und Partner sind die Schlüsselfiguren für Veränderung: sie treffen die Entscheidungen und geben die Arbeitskultur vor. Nur wenn sie ihre eigenen Bias kennen, können sie ihre Kanzlei weiterentwickeln. Wie bei allen Change-Prozessen hilft der Blick externer Profis auf bestehende Muster und blinde Flecken.



UNTERSCHIEDE MESSEN UND GEGENSTEUERN

Familienfreundliche Maßnahmen wie Elternzeit und Teilzeit sollten gestärkt und ihre Nutzung durch Männer und Frauen dokumentiert werden – nur so ist es möglich zu sehen, ob die Maßnahmen geeignet sind, mehr Frauen in die Partnerschaft zu bringen. Männliche Anwälte sollten ermutigt werden, die Hälfte der Elternzeit zu übernehmen, um eine Balance in den Karrierewegen von Männern und Frauen in der Kanzlei zu schaffen.



INDIVIDUELLE NACHWUCHSFÖRDERUNG

Talentförderung sollte im engen individuellen Austausch mit der Personalabteilung/verantwortlichen Personen in

der Partnerschaft erfolgen. Insbesondere bei werdenden Eltern können die Bedürfnisse für Unterstützung durch die Kanzlei sehr unterschiedlich sein. Je offener und flexibler die Kanzlei hier unterstützt, desto wahrscheinlicher wird sie ihre Talente über die herausfordernden ersten Jahre der Familiengründung halten und weiter befördern können.



WORKLOAD VERRINGERN, WO MÖGLICH

Das Prinzip »viel Geld für viel Arbeit« funktioniert meist zu Beginn der Karriere, lässt sich aber in der Familienphase nur schwer durchhalten. Der individuelle Workload kann unter anderem durch eine Vergrößerung der Teams verringert werden. Das schafft mehr Planbarkeit für die einzelnen Mitarbeitenden. Da weniger Verfügbarkeit auch weniger außergewöhnlich hohe Löhne erfordert, bleiben die Mehrkosten für die Kanzlei überschaubar.



DAS VERGÜTUNGSSYSTEM ANPASSEN

Exzellente Ergebnisse und gutes Teamwork werden nur dann im Zentrum der Arbeitskultur in den Kanzleien stehen, wenn sie im Vergütungssystem gleichberechtigt neben den »billable hours« stehen, die vor allem rund um die Uhr arbeitende Einzelkämpfer honorieren.



GREMIEN MIT UNABHÄNGIGER EXPERTISE

Im Auswahlgremium für die Partnerwahl sollten etwa ebenso viele Frauen wie Männer vertreten sein, um einer überwiegend männlichen Förderung nach dem Selbstähnlichkeitsprinzip entgegenzuwirken. Ein Beirat mit unabhängiger Expertise, dem auch professionelle Headhunter angehören könnten, kann die Partnerschaft bei der chancengerechten Identifizierung von Führungsnachwuchs und insbesondere bei der Partnerwahl unterstützen.



FORDERUNGEN AN DIE POLITIK

Es liegt im Interesse der Kanzleien, von der Politik deutlich bessere ökonomische Anreize für die Erwerbstätigkeit von Frauen und bessere praktische Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzufordern.



»Dass Frauen weder Richter noch Anwalt werden sollen«, verfügte Hitler 1936 und verbannte damit Frauen aus den Rechtsberufen – ohne Gesetz, ohne Rechtsgrundlage. Es muss auf viele gewirkt haben, als wäre der lange Kampf der Juristinnen um ihre Existenzberechtigung verloren gegangen.

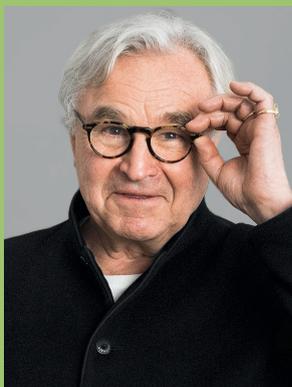
Heute wissen wir: Das war mitnichten der Fall. Ob Maria Otto, die 1922 nach vehementem und jahrelangem Einsetzen für ihre Rechte als erste Frau in Deutschland zur Anwaltschaft zugelassen wurde, zufrieden wäre mit dem, was wir bis jetzt erreicht haben? Natürlich können wir das nicht beurteilen. Unbestreitbar ist, dass wir im Vergleich zu den Zwanziger- und Dreißigerjahren weit vorgekommen sind. Doch das darf nicht die Messlatte sein.

Zu Zeiten Maria Ottos hatte sich der Deutsche Anwaltverein noch gegen Frauen als Anwältinnen ausgesprochen. Glücklicherweise hat der Verein, dem ich heute vorstehen darf, ganz andere Ansprüche. Wie unser Genderbericht aufzeigt, liegt der Frauenanteil in allen analysierten Bereichen des DAV bei über 30 Prozent. Das umfasst Gremien wie unseren Vorstand, unsere Gesetz-

gebungsausschüsse und Arbeitsgemeinschaften, aber auch die gesamte Mitgliedschaft der örtlichen Anwaltvereine, die Referent:innen bei unseren Veranstaltungen und die hauptamtliche Belegschaft in der DAV-Geschäftsstelle. Mit meiner Vorgängerin Edith Kindermann lenkte in den letzten sechs Jahren erstmals eine Anwältin die Geschicke unseres Vereins.

Aber auf 30 Prozent dürfen wir uns nicht ausruhen. Vor allem in höheren Hierarchieebenen sind, wie der AllBright-Bericht zeigt, Männer nach wie vor deutlich überrepräsentiert. Deswegen unterstützen wir auch Initiativen wie #stayonboard, die im Fall von Ausfällen durch beispielsweise Schwangerschaften das temporäre Ruhenlassen von Mandaten erlauben. Wir alle hoffen, dass solche Debatten in Zukunft einmal nicht mehr nötig sein werden. Leider haben wir diesen Punkt aber noch lange nicht erreicht – und gerade deshalb ist die Arbeit der AllBright Stiftung so wichtig.

STEFAN VON RAUMER
PRÄSIDENT DES DEUTSCHEN ANWALTVEREINS (DAV)



Im Jahr 2014 veröffentlichte das Stockholmer Büro der AllBright Stiftung einen Bericht über den Frauenanteil in den größten Anwaltskanzleien Schwedens. Das Resultat war niederschmetternd: rund 85 Prozent der Equity Partner waren Männer.

Wenn wir uns heute die zwanzig umsatzstärksten Anwaltskanzleien Deutschlands ansehen, finden wir dort fast exakt dasselbe Ergebnis vor, nur 11 Jahre später: Obwohl viele dieser Kanzleien zu den renommiertesten der Welt zählen und in ihren angelsächsischen Mutterländern einen deutlich höheren Frauenanteil aufweisen, beträgt der Männeranteil unter den Equity Partnern der Kanzleien in Deutschland im Jahr 2025 noch immer ganze 84 Prozent.

Als Aufsichtsratsvorsitzender zweier börsennotierter Unternehmen kann ich nicht nachvollziehen, warum die Kanzleien nicht dafür sorgen, dass ihnen die weiblichen Top-Talente erhalten bleiben, schließlich starten in den

Kanzleien etwa ebenso viele ehrgeizige Frauen wie Männer. Wir Unternehmensführer müssen diese sehr homogenen, männlich dominierten Teams mit ihrem begrenztem Erfahrungshorizont und Blickwinkel nicht als Berater akzeptieren.

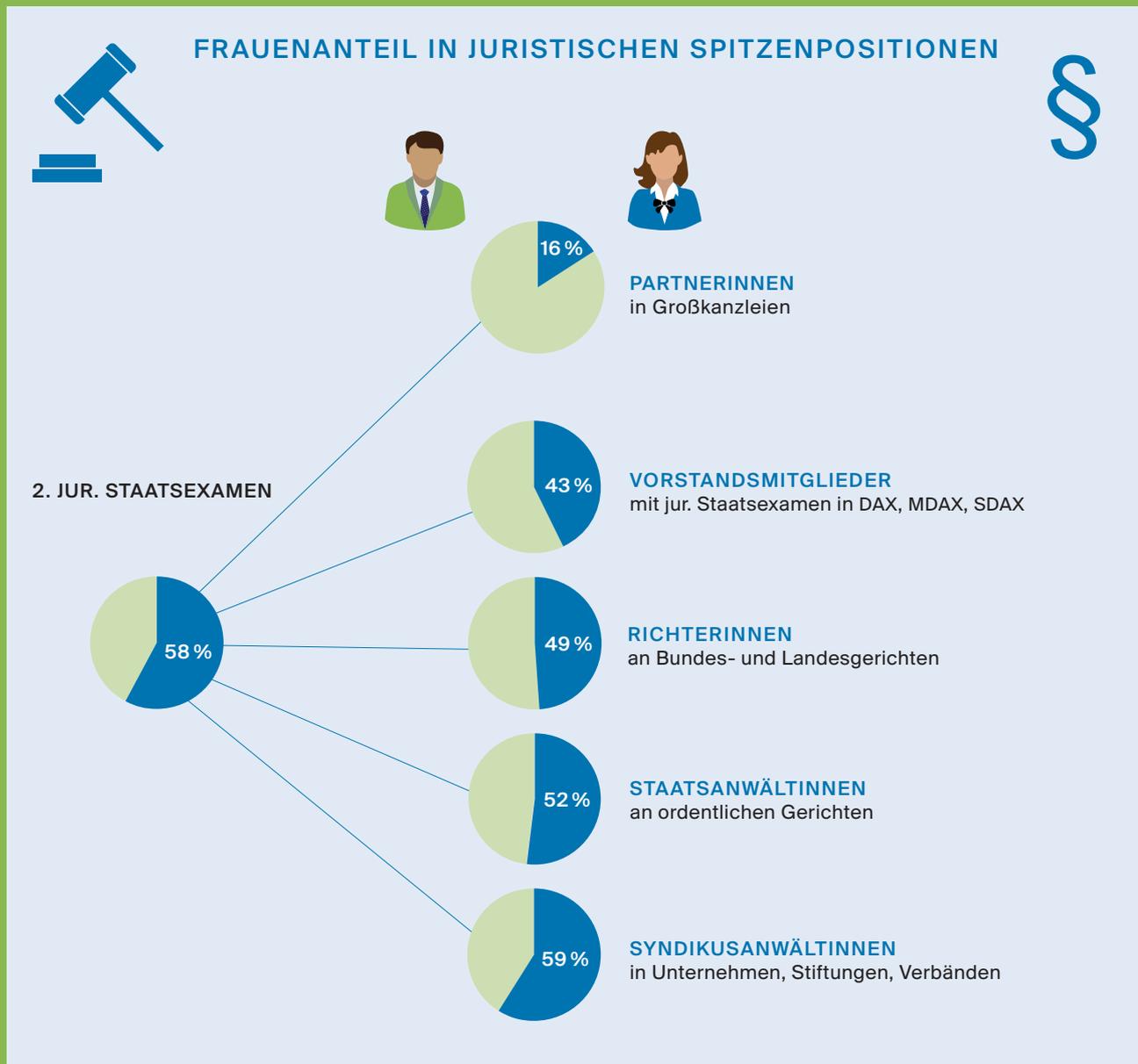
Kanzleien begründen ihre extremen Stundensätze mit Exzellenz – aber können sie wirklich die besten Köpfe in der Führung haben, wenn es fast ausschließlich Männer sind? Ich habe da meine Zweifel. Die Kanzleien sollten endlich Arbeitsbedingungen und Auswahlprozesse so optimieren, dass Top-Juristinnen dieselben Chancen auf eine Partnerschaft bekommen wie ihre männlichen Kollegen.

Besser spät als nie.

SVEN HAGSTRÖMER
GRÜNDER DER ALLBRIGHT STIFTUNG

JURISTINNEN & JURISTEN: Unterschiedliche Wege zum Erfolg

Der Absolventinnen-Anteil beim zweiten juristischen Staatsexamen beträgt rund 58 Prozent. Sowohl in der Justiz als auch in der Privatwirtschaft gelingt es den Top-Juristinnen, etwa die Hälfte der Spitzenpositionen zu besetzen. Die Großkanzleien mit ihrem 84-prozentigen Männeranteil in den Partnerschaften stehen hier in einem krassen Kontrast.



Quellen: Bundesamt für Justiz (Absolventinnen, Richterinnen, Staatsanwältinnen 2022), Bundesrechtsanwaltskammer (Syndikusanwältinnen 2024), AllBright (Vorständinnen 2025)