

The background of the entire page is an aerial photograph of a glacier, showing intricate patterns of ice and water. A solid red border frames the entire image. At the top, a white rectangular box contains the authors' names.

Franziska Adelman

Emma Ziercke

Die Relevanz von CSR für die Zukunft

Um das Vertrauen von Studierenden und Young Professionals zu gewinnen, müssen Kanzleien ernsthaft Verantwortung übernehmen



BUCERIUS LAW SCHOOL

CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

„Mir liegt Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung selbst sehr am Herzen, ich habe aber den Eindruck, dass es gerade beim Thema Nachhaltigkeit noch zu wenige Arbeitgeber*innen gibt, die wirklich darauf achten und konsequent sind.“

Studienteilnehmer*in



Inhaltsverzeichnis

Warum müssen Kanzleien ernsthaft Verantwortung übernehmen, um das Vertrauen von Studierenden und Young Professionals zu gewinnen? Dieser Report analysiert die Ergebnisse einer detaillierten Online-Umfrage und ergänzender Interviews zur Wahrnehmung von Studierenden und Young Professionals in Bezug auf die CSR deutscher Kanzleien.

Vorwort 4

Ergebnisüberblick 5

Die wichtigsten Aussagen der Umfrage auf einen Blick: Erfüllen Kanzleien die Ansprüche an Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung? Welchen Handlungsbedarf gibt es?

Die Ergebnisse 6

Detailinformationen zu den Ergebnissen: Umfrageergebnisse, deren Interpretation und Hinweise für die Umsetzung in der Praxis.

Fazit 30

Warum CSR-Themen zukunftsrelevant sind: Die 5 wichtigsten Gründe, warum Kanzleien eine umfassende CSR-Strategie umsetzen sollten, mit welchen Arbeitsschritten dies erreicht werden kann und welche Elemente berücksichtigt werden sollten.

Methodik 33

Die Autorinnen 35

Danksagung & Kontakt 37

Quellen 38

Bildnachweise 38

Vorwort

Die historischen Wurzeln der „Corporate Social Responsibility“ („CSR“) lassen sich bis in die Römerzeit zurückverfolgen. Sie wird oft als Antwort auf die Probleme und Wünsche der Gesellschaft in der jeweiligen Zeit betrachtet.¹ Es ist daher nicht überraschend, dass CSR ein anhaltender Trend ist, der vor dem Hintergrund der aktuellen sozialen und ökologischen Herausforderungen der Welt an Dringlichkeit gewonnen hat. Es sollte deshalb selbstverständlich sein, unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen und CSR in das eigene Geschäftsmodell einzubinden. Handlungsbedarf besteht aber jedenfalls aufgrund der Knappheit an Talenten in Kombination mit dem allgemein erhöhten Bewusstsein für ökologisch und sozial verantwortliches Verhalten. Es ist für Anwaltskanzleien an der Zeit, CSR ernst zu nehmen. Im Jahr 2022 reichen finanzielle Anreize nicht mehr aus, um Talente nachhaltig für sich zu gewinnen.

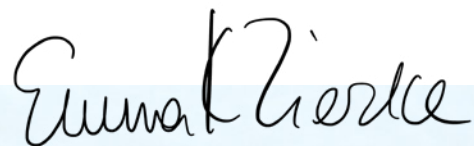
Dieser Report richtet sich vor allem an Führungskräfte in Anwaltskanzleien, insbesondere mit Verantwortung für Personal oder Nachhaltigkeit. Mit einer detaillierten Online-Umfrage (114 Teilnehmende) und 5 Interviews (1 Gruppeninterview mit 4 Teilnehmenden, 4 Einzelinterviews) haben wir die Wahrnehmung von Studierenden und Young Professionals in Bezug auf die CSR deutscher Kanzleien untersucht. Wie wichtig ist CSR für die nächste Generation von Anwält*innen? Welche Aspekte von CSR sind ihnen am wichtigsten? Glauben sie, dass Anwaltskanzleien sozial und ökologisch nachhaltig sind, oder nehmen sie Aktivitäten und Kommunikation nur als „Greenwashing“ wahr? Kommunizieren Kanzleien ausreichend mit der nächsten Generation über ihre CSR-Strategien? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Wenn Sie eine Kopie der vollständigen Umfrageergebnisse erhalten möchten, wenden Sie sich bitte an franziska.adelmann@law-school.de.



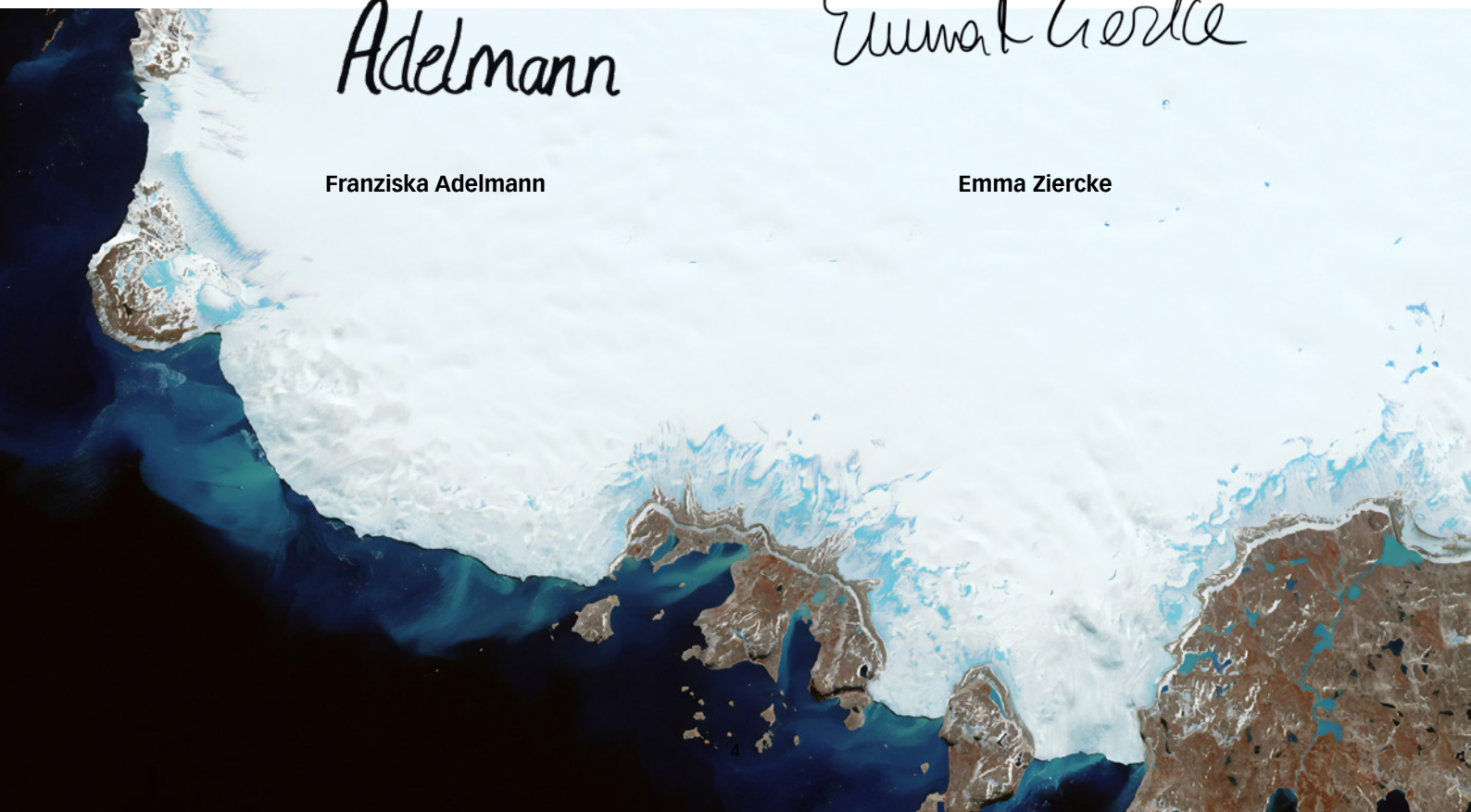
Franziska
Adelmann

Franziska Adelmann



Emma Ziercke

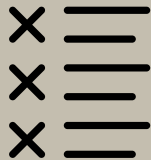
Emma Ziercke



Ergebnisüberblick



1. CSR als wichtiges Thema für Studierende und Young Professionals



2. Kanzleien erfüllen die Ansprüche an die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung eines Arbeitgebers nicht



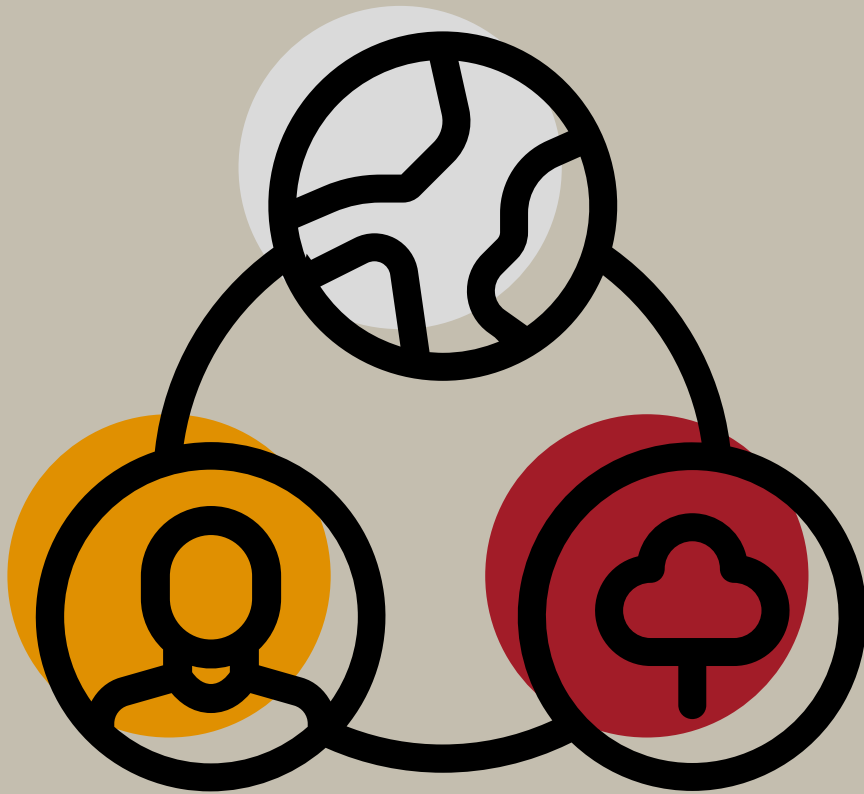
3. Um mehr als Greenwashing zu leisten, muss sich die Kanzleikultur ändern



4. Die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation



5. Das kontroverse Thema der Mandatsauswahl muss gemeinsam diskutiert werden



Ergebnis 1

CSR ist ein wichtiges Thema für Studierende und Young Professionals – Während Rechtsgebiet, Work-Life-Balance und Gehalt als die wichtigsten Faktoren bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber wahrgenommen werden, folgt unmittelbar darauf die „Vereinbarkeit meiner Werte mit den nach außen kommunizierten Werten der Kanzlei“.



Welche der folgenden Faktoren sind dir bei der Auswahl einer Kanzlei als Arbeitgeber am wichtigsten?



Anzahl
Bewertungen
als wichtigster
Faktor

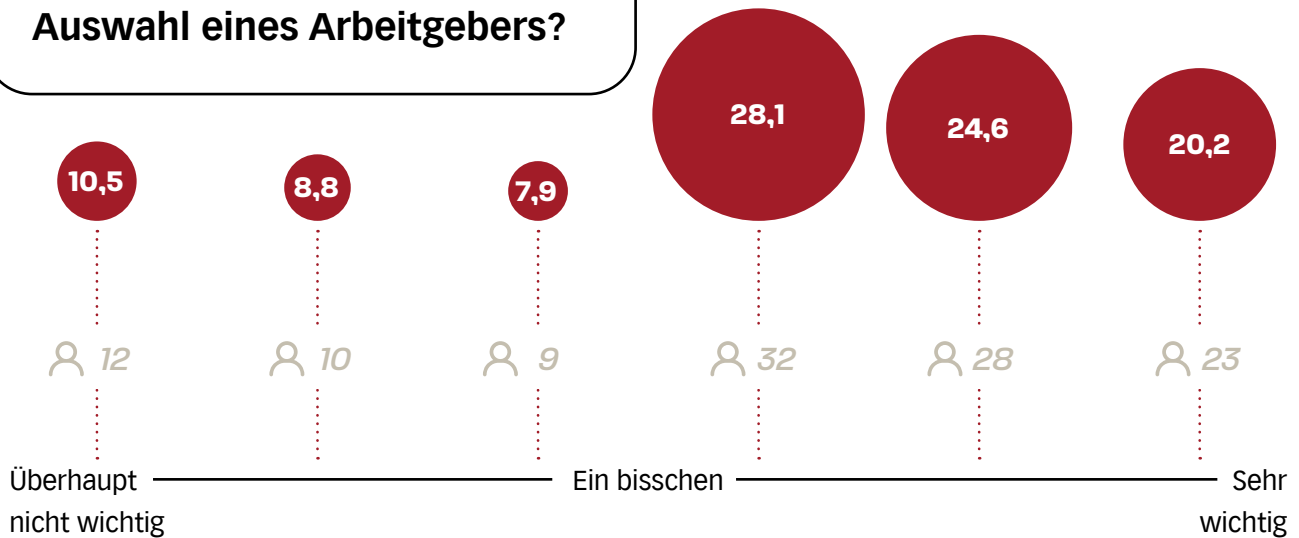
Abbildung 1
Welche der folgenden Faktoren sind bei dir der Auswahl
einer Kanzlei als Arbeitgeber am wichtigsten?

Durchschnittliche
Position im Ranking



Wie wichtig sind dir die Aspekte Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung bei der Auswahl eines Arbeitgebers?

Abbildung 2
Wie wichtig sind dir die Aspekte Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung bei der Auswahl eines Arbeitgebers?



Durchschnittliche Wichtigkeit der beiden Aspekte

Wie wichtig sind dir die einzelnen Elemente der CSR?

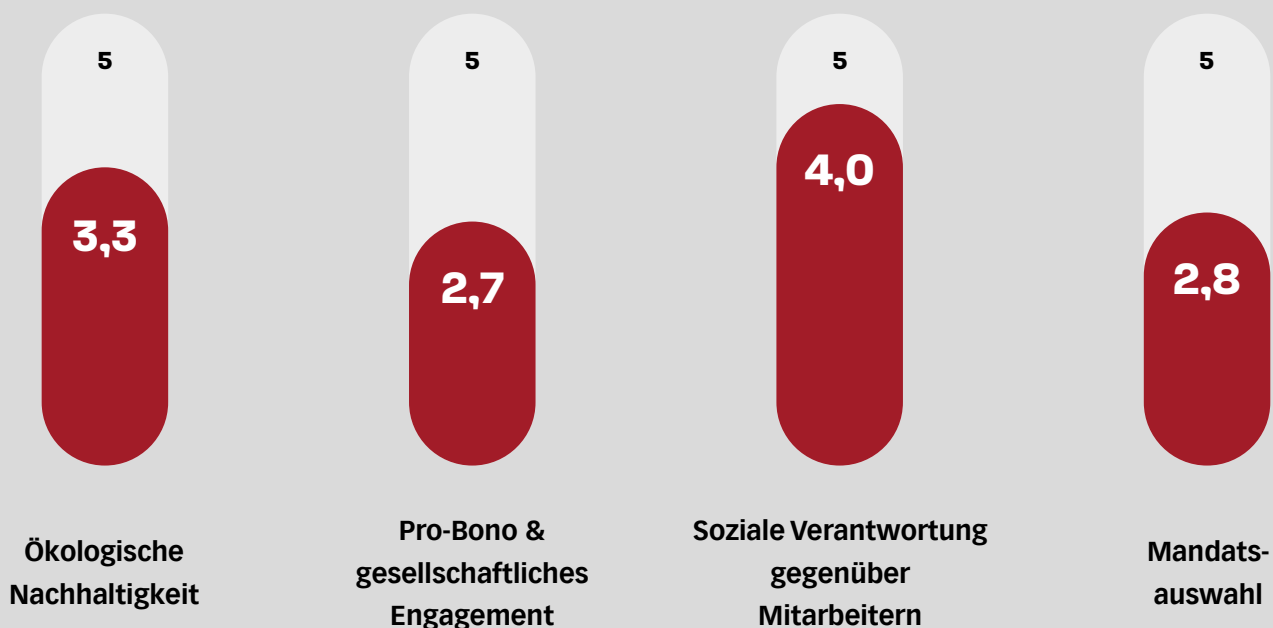


Abbildung 3
Wie wichtig sind dir die einzelnen Elemente der CSR?

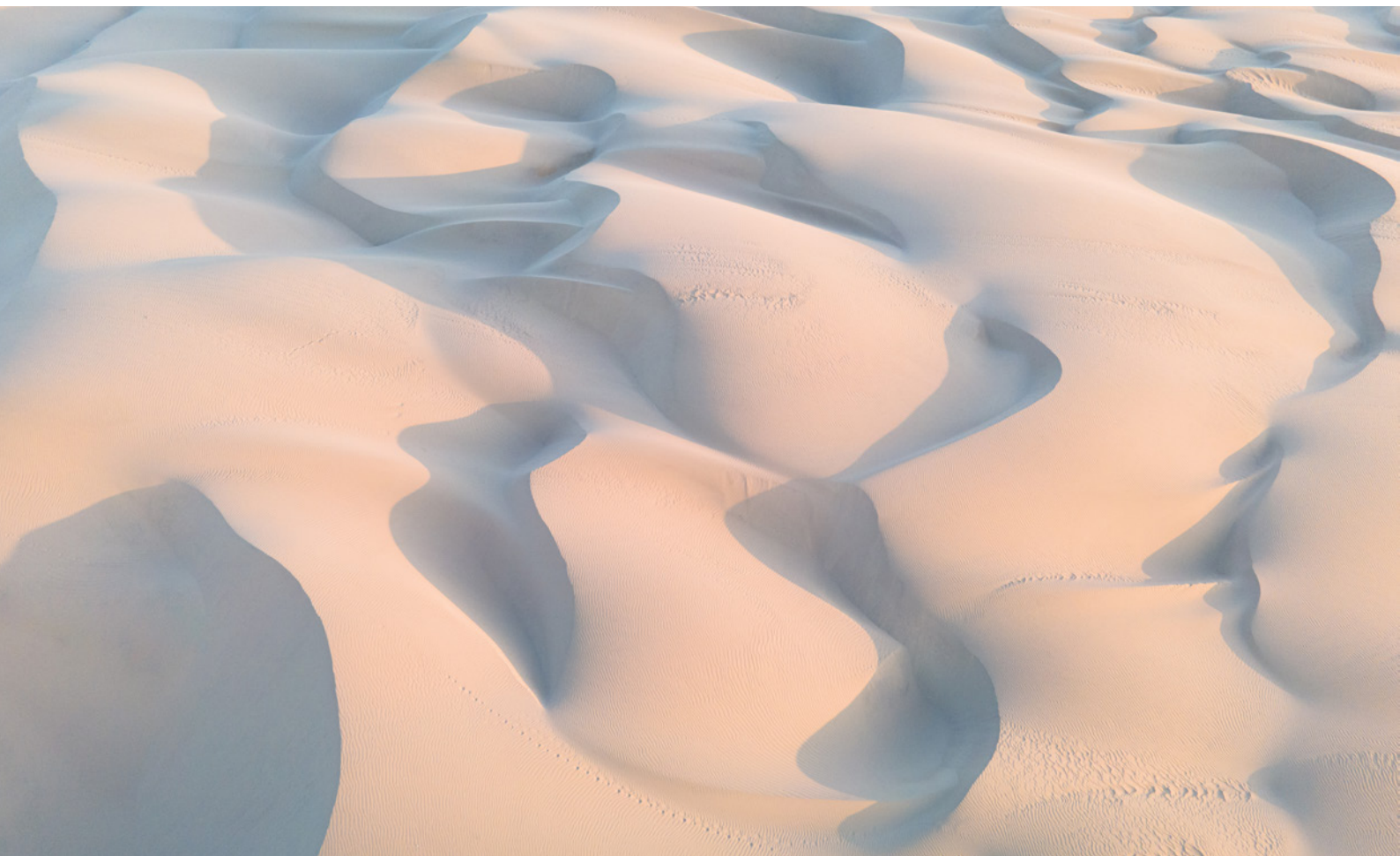
Umfrageergebnisse

Studierende und Young Professionals messen **der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung bei der Auswahl ihres Arbeitgebers durchschnittlich eine Wichtigkeit von 3,1 von 5 Punkten bei. Dabei ist das Thema für 20,2 % der Teilnehmenden sehr wichtig (5 von 5 Punkten) und für 10,5 % überhaupt nicht wichtig (0 von 5 Punkten).**

Während Studierende und Young Professionals auf die Elemente der CSR Wert legen, sind sie nicht der einzige Faktor: *„Die Aspekte [Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung] sind mir sehr wichtig, ich würde eine solche Entscheidung aber nicht ausschließlich davon abhängig machen.“* (Studienteilnehmer*in).

Insbesondere Rechtsgebiet, Work-Life-Balance und das Gehalt spielen weiterhin eine wichtige Rolle für die Entscheidung. So ist für 47 von 114 Teilnehmenden das Rechtsgebiet der wichtigste Faktor, für 32 die Work-Life-Balance und für 17 das Gehalt. Zahlreiche Umfragen, auch unter Jurastudierenden, sowie

vorherige Studien des Bucerius Center on the Legal Profession bestätigen dies.^{III} Unmittelbar darauf folgt jedoch die „Vereinbarkeit meiner Werte mit den nach außen kommunizierten Werten der Kanzlei“: 12 von 114 Teilnehmenden sehen dies als den wichtigsten Faktor. Zwischen der Wertigkeit des Rechtsgebiets und der Work-Life-Balance ist bezüglich der durchschnittlichen Ranking-Position kein deutlicher Unterschied zu erkennen. Diversität und Teamgeist bzw. eine angenehme Arbeitsatmosphäre waren nicht Teil der zu rankenden Faktoren und wurden von mehreren Teilnehmenden explizit ergänzt. Gerade die soziale Verantwortung der Kanzlei gegenüber den Mitarbeitenden hat so einen besonderen Stellenwert und wird mit einer Wichtigkeit von durchschnittlich 4 von 5 Punkten bewertet. Die drei wichtigsten Elemente der sozialen Verantwortung einer Kanzlei gegenüber ihren Mitarbeitenden waren für die Teilnehmenden Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Rücksichtnahme auf die mentale Gesundheit.





Ergebnisinterpretation

Bei der Wahl zwischen ähnlichen Angeboten, die interessante Arbeit bieten und die den *Hygienefaktor*^v Gehalt abdecken, haben Young Professionals mehr Freiraum für eine differenzierte Auswahl. Sie entscheiden sich dann für einen Arbeitgeber, der zu ihnen passt, und berücksichtigen Faktoren wie die Übereinstimmung der Werte und die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitenden in besonderem Maße: „Eine Kanzlei, in der ich gearbeitet habe, hat ein unglaublich umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen, sehr konkrete Unterstützungsangebote hinsichtlich Familie (Hilfe bei Krippenplatzsuche, etc.), Angebote zur mentalen Gesundheit, etc. Diese Angebote haben mich dazu bewogen wieder in dieser Kanzlei zu arbeiten.“ (Studienteilnehmer*in). Eine aktuelle Studie des Harvard Center for the Legal Profession darüber, wie Young Professionals mit „Money and Meaning“ umgehen, kam zu der vergleichbaren Schlussfolgerung, dass Unterschiede im Gehalt unwichtig sind, sobald eine bestimmte Höhe erreicht ist.^v

Obwohl die Bedeutung des Gehalts für die Neueinstellung und Erhaltung von Personal nicht überraschend ist, da Arbeit oft vor allem als eine wirtschaftliche Transaktion wahrgenommen wird, betonen viele Expert*innen, dass Geld allein selten leistungsstarke Mitarbeitende bindet. Vielmehr zeigen Forschungsergebnisse sogar, dass die innere Motivation einer Person umso mehr sinkt, je mehr Geld man ihr zahlt.^{vi}

Das Geheimnis, um Talente zu binden, besteht darin, den Menschen das Gefühl zu geben, wertgeschätzt zu werden.^{vii} Laut Gartners White Paper „*Reinventing the Employee Value Proposition*“ (2021) sind Menschen, sobald ihre Grundbedürfnisse befriedigt sind, stärker durch Gefühle als durch materielle Eigenschaften motiviert: Mitarbeitende wollen wie Menschen und nicht wie Arbeitende behandelt werden.^{viii} Gerade das kann erreicht werden, indem die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahrgenommen und ihre Bedürfnisse ernst genommen werden.

Darüber hinaus sollten Anwaltskanzleien bedenken, dass sich laut dem Kaleidoscope-Karrieremodell von Mainiero und Sullivan zur Mitarbeitendenmotivation die Prioritäten bezüglich Authentizität, Gleichgewicht und Herausforderung im Laufe der Karriere verschieben.^{ix} So ist die Herausforderung (Zielerreichung, Gehalt, interessante Arbeit) am Anfang am wichtigsten, während Gleichgewicht (Privat- und Berufsleben) und Authentizität (Übereinstimmung der persönlichen Werte mit denen des Arbeitgebers) weniger wichtig sind, aber im Laufe der Karriere zunehmend an Bedeutung gewinnen. Young Professionals erzählen von einem „langen und kurzen Spiel“: „When I see that Firm X has a low score on a climate scorecard, but they're the only firm operating a particular substantive area that I am interested in and have a good training program...it's tough. It's a long and a short game. I am sort of thinking through do I care about that good corporate citizenship stuff in the short term if my long-term goals don't even involve me staying there all that long and I get meaningful training and development? It's tough.“^x

Die vorliegende Umfrage zeigt allerdings, wie nah die Aspekte für die junge Generation bereits aneinandergerückt sind. So ist die Work-Life-Balance oft schon zu Beginn ihrer Karriere wichtiger als das Gehalt. Geht man davon aus, dass die derzeitige Generation der Studierenden eine ähnliche Entwicklung durchläuft, werden das Gehalt und interessante Arbeit im Verlauf ihrer Karriere schnell eine deutlich geringere Bedeutung haben als andere Faktoren.



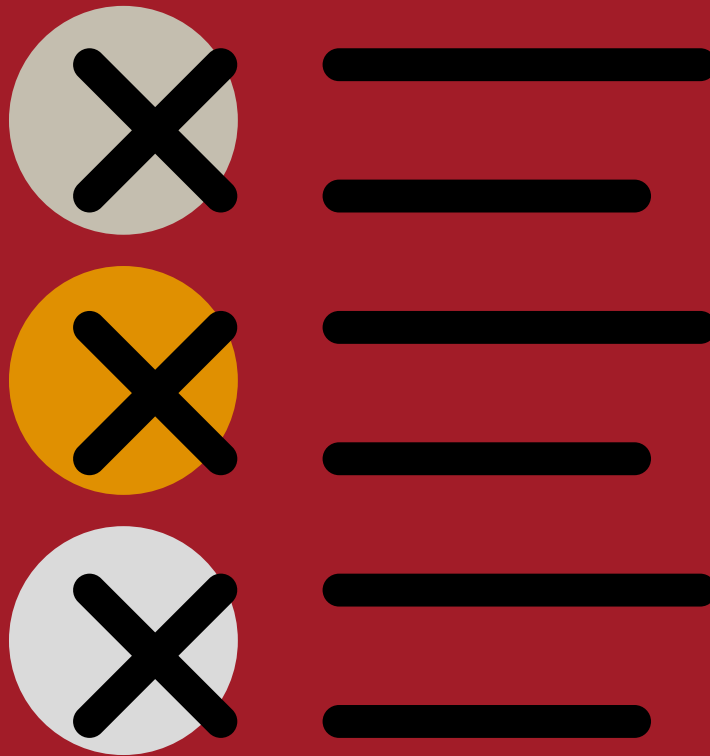
In der Praxis

Im Interesse einer nachhaltigen Personalpolitik (sogenannte „Sustainable HR“^{xii}) lohnt es sich für Kanzleien, sich auf die Bindung von Talenten zu konzentrieren. Die Mitarbeitenden müssen hierzu langfristig das Gefühl haben, dass ihre Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Dies ist auch die Meinung der Managing Partner in den deutschen Top-Kanzleien: Die Notwendigkeit, bestehende Talente zu pflegen und zu entwickeln, sei wichtiger als der Kampf um neue Talente.^{xiii} Kanzleien, die weiterhin hohe Gehälter bieten und im Gegenzug „Spitzenleistungen“ erwarten,^{xiii} mögen kurzfristig erfolgreich sein, sind langfristig aber im Nachteil.

Leider erwecken die aktuellen Strategien der Kanzleien nicht den Eindruck, die dargestellten Forschungsergebnisse zu berücksichtigen. So investieren deutsche Kanzleien erhebliche Mittel, um Gehaltserhöhungen zu ermöglichen.^{xiv} Gerade eine fehlende Work-Life-Balance sollte nicht die Kehrseite einer solchen Gehaltserhöhung sein: *„[...] Statt die Zeiten anzupassen, zahlen sie lieber mehr. Für das Geld könnten sie auch vielleicht einfach mehr Leute einstellen damit dann jeder weniger Arbeit hat.“* (Studienteilnehmer*in).

Da das Gehalt letztendlich weder der ausschlaggebende Faktor bei der Entscheidung für eine Kanzlei noch für den Verbleib ist, sollten zumindest vergleichbare Bemühungen bezüglich der CSR-Strategie angestellt werden. Ein besonderer Fokus auf Work-Life-Balance, weitere Elemente der sozialen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und die Analyse möglicher gemeinsamer Werte ist dabei erfolgsversprechend.

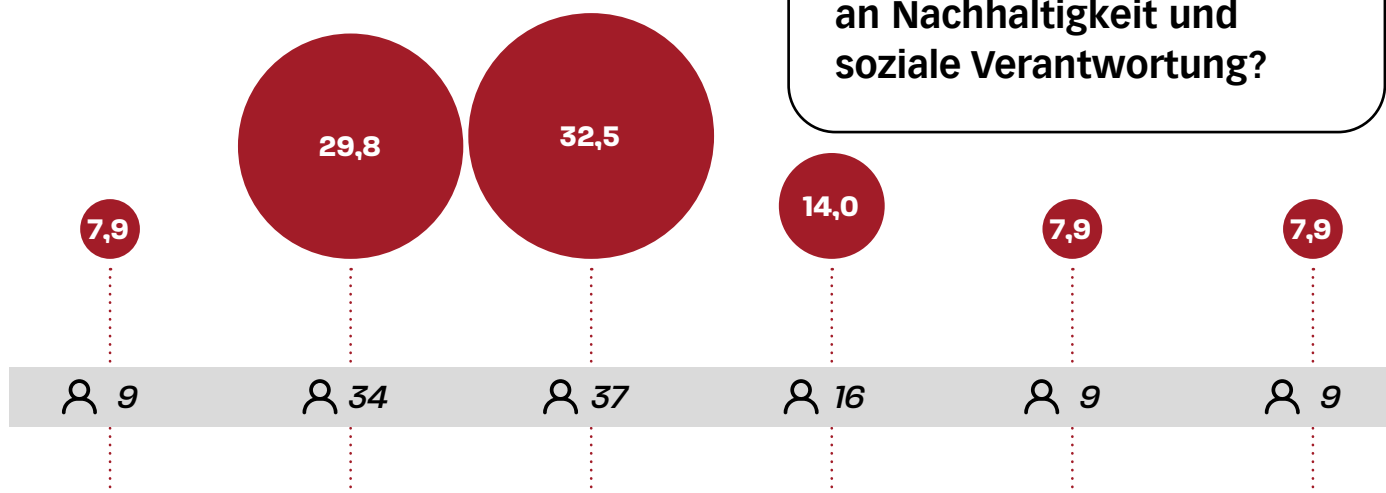




Ergebnis 2

Deutsche Kanzleien erfüllen die Ansprüche an die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung eines Arbeitgebers nicht. Studierende und Young Professionals wünschen sich, dass Kanzleien sich mehr mit dem Thema auseinandersetzen.

Wie gut erfüllen deutsche Kanzleien deine Ansprüche an Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung?



2,1

5

Durchschnitt

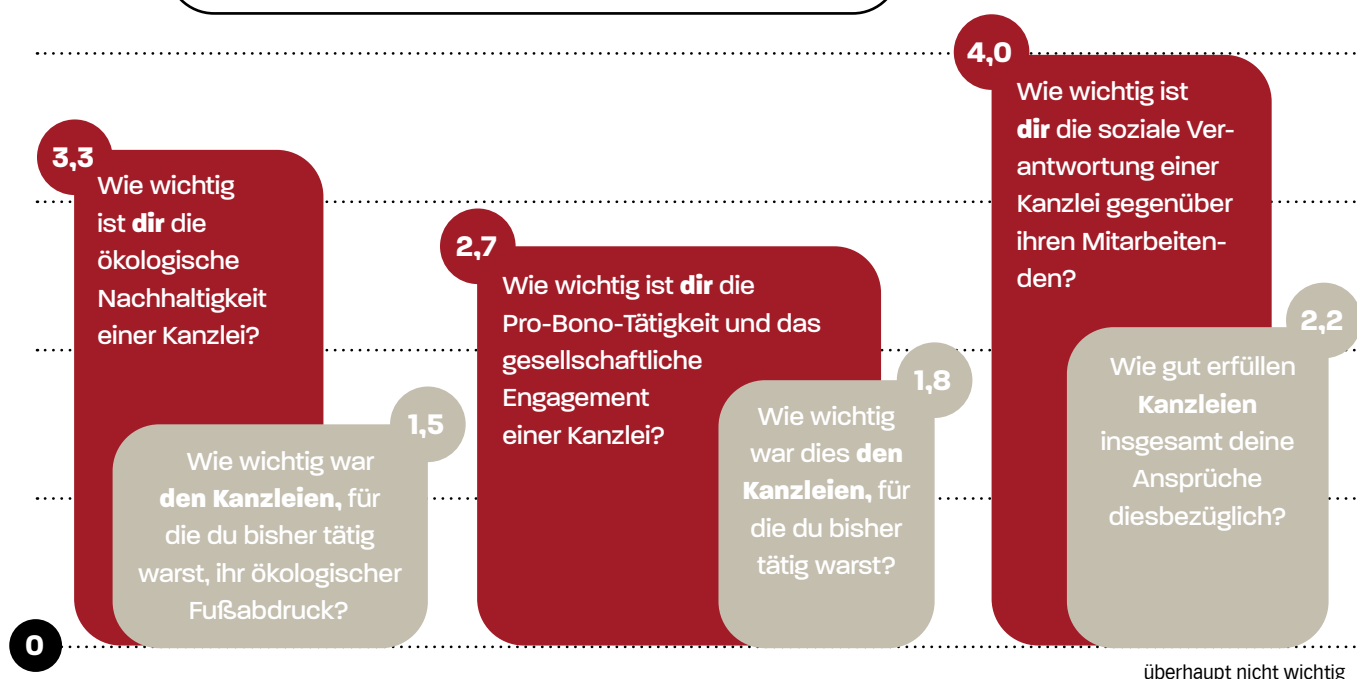
Abbildung 4
Wie gut erfüllen deutsche Kanzleien deine Ansprüche an Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung?



Was zeigen die Erfahrungswerte der Studierenden: Wie wichtig sind den Kanzleien die Themen und inwieweit entspricht dies ihrer persönlichen Bewertung?

5

sehr wichtig



überhaupt nicht wichtig

Abbildung 5

Was zeigen die Erfahrungswerte der Studierenden: Wie wichtig sind den Kanzleien die Themen und inwieweit erfüllen sie die Erwartungen?

Würdest du dir wünschen, dass Kanzleien sich mehr mit diesem Thema auseinandersetzen?

Abbildung 6
Würdest du dir wünschen, dass Kanzleien sich mehr mit diesem Thema auseinandersetzen?

Ökologische Nachhaltigkeit

86,2%

Mandatsauswahl

78,2%

Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie

93,7%

Mentale Gesundheit

85,5%

Diversität

68,9%

Pro-Bono Mandate und Ehrenamt*

83,0%

* Würdest du dir wünschen, dass Kanzleien in Deutschland mehr Pro-Bono übernehmen und sich mehr ehrenamtlich engagieren?

Umfrageergebnisse

Fragt man Studierende und Young Professionals, wie gut deutsche Kanzleien ihre Ansprüche an die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung eines Arbeitgebers erfüllen, vergeben sie auf einer Skala von 0 bis 5 im Durchschnitt 2,1 von 5 Punkten. Nur für 7,9 % werden ihre Ansprüche vollständig erfüllt (5 von 5 Punkten), ebenso viele Teilnehmende der Umfrage sehen ihre Ansprüche gar nicht erfüllt (0 von 5 Punkten). Die meisten Teilnehmenden vergeben 2 Punkte (32,5 %) oder 1 Punkt (29,8 %). Sogar einige Personen, denen die Themen der CSR überhaupt nicht wichtig sind, sehen ihre Ansprüche nicht vollständig erfüllt.

In Bezug auf alle Elemente einer CSR-Strategie lässt sich eine Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit für die Teilnehmenden und ihren Erfahrungswerten in Bezug auf Kanzleien feststellen. Die Ergebnisse, welche der Top 20 Kanzleien in Deutschland in Bezug auf welche Elemente Erwartungen erfüllen oder nicht erfüllen, sind im vollständigen Umfrage-Report verfügbar.^{xv}

Der Wunsch, dass Kanzleien sich mehr mit den Einzelthemen auseinandersetzen sollen, ist deutlich: Das geringste Bedürfnis wird von 69 % der Teilnehmenden in Bezug auf das Thema Diversity gesehen, das größte mit 94 % in Bezug auf Work-Life-Balance, aber auch mentale Gesundheit und ökologische Nachhaltigkeit mit jeweils 86 %. Das bedeutet, dass – ausgenommen Diversity — nur ungefähr 20 % oder weniger der Teilnehmenden der Umfrage finden, dass Kanzleien sich bereits ausreichend mit den Themen auseinandersetzen.

Ergebnisinterpretation

Die durchschnittliche Kanzlei scheint bisher nicht erfolgreich erkannt zu haben, welche Erwartungen die junge Generation hat oder sich jedenfalls nicht ausreichend mit den Elementen der CSR beschäftigt zu haben. Die Kommentare einiger Teilnehmenden in den Freitextfeldern der Umfrage weisen auf große Enttäuschung, Frustration und mangelndes Vertrauen in Anwaltskanzleien hin.

Die Teilnehmenden betonen, dass der Schwerpunkt oft auf weniger relevante Aspekte gelegt werde. So scheinen Veränderungen vor allem die operative Tätigkeit und nicht die Kanzleistrategie zu betreffen: *„[Es war eine] große Überraschung, wenn man in dem Thema [ökologische Nachhaltigkeit] eine Auseinandersetzung erwartet, die über Plastik- und Papierverbrauch hinausgeht und auch Transaktionen und Mandate beinhaltet.“*; *„Auf die Frage was man für die Umwelt tue, hat ein [...] Partner [...] Mal geantwortet, man würde jetzt Müll trennen. Besser als nichts aber weit von gut entfernt.“* Aus ihrer Perspektive wird damit der Wesensgehalt der Elemente nicht erfasst und die eigene Verantwortung nicht weit genug gedacht: *„[...] Jedenfalls die mittelbare Mitverantwortung für das Handeln der eigenen Mandatschaft nimmt glaube ich kaum eine Kanzlei wahr. [...]“* Auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie treffen unterschiedliche Vorstellungen aufeinander: *„[Die] Frage [nach] Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mit absurden Antworten wie ‚ich habe jeden Tag von 18:00-20:00 mit meinem Kind, danach arbeite ich weiter‘ oder ‚wenn man weniger Geld hat, kann man seine Freizeit auch nicht bezahlen.‘ quittiert.“*

Studierende und Young Professionals äußerten sich enttäuscht darüber, dass die im Vorhinein vermittelten Vorstellungen nicht der Realität entsprächen und gesetzte Ziele nicht erfüllt würden: *„Mit [dem] Pro-Bono Programm wurde groß geworben, spielte im Arbeitsalltag keine Rolle.“*; *„Mir sind nicht viele größere Kanzleien bekannt, die das Thema wirklich offensiv angehen und beide Aspekte [Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung] über Lippenbekenntnisse hinaus pushen. [...]“*

Die Folge ist, dass die Kommunikation von Kanzleien zu CSR-Themen auf ihrer Website schnell als Greenwashing und nicht als ernsthaftes Engagement wahrgenommen wird. Viele der Herausforderungen, denen Firmen in Bezug auf ihre unternehmerische Verantwortung begegnen, entstehen aufgrund einer mangelnden Übereinstimmung zwischen dem, wofür die Firmen zu stehen behaupten und wie sie sich tatsächlich verhalten.^{xvi}

Oft bilden dieselben Faktoren, die wir für unsere Wahl des Arbeitgebers als relevant erachten, die Grundlage für das Verständnis dessen, was Mitarbeitende dazu bewegt, zu bleiben oder zu gehen. Die Enttäuschung und der Mangel an Vertrauen, die entstehen, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, sind fatal für die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden.^{xvii}

In der Praxis

Auf das Recruiting wirkt sich die Diskrepanz zwischen den Wünschen der jungen Generation und ihren Erfahrungen in deutschen Kanzleien jedenfalls nicht vorteilhaft, sondern oft sogar nachteilig aus.

Gerade der Wunsch, dass mehr Aufmerksamkeit auf die Themen gerichtet werden soll, zeigt, wie wenig Priorität diesen bisher einerseits im Kanzleialltag und der Kanzleikultur (vgl. auch Ergebnis 3: „Um mehr als Greenwashing zu leisten, muss sich die Kanzleikultur ändern“) andererseits aber auch in der Kommunikation der Kanzleien (vgl. auch Ergebnis 4: „Die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation“) eingeräumt wurde.

Teil der CSR-Strategie sollte ein mindestens kanzleiweiter offener Diskurs über deren Elemente sein. Eine Basis hierfür kann das Feedback aller Mitarbeitenden bilden, die aktiv in die relevanten Entscheidungen eingebunden werden sollten – zum Beispiel durch regelmäßige Diskussionen und Workshops für Interessierte. Dabei muss deutlich werden, dass die gesammelten Ideen auch tatsächlich berücksichtigt werden. Gerade der Enttäuschung und Frustration kann auf diese Weise entgegengewirkt werden: Wenn Mitarbeitende an den Entscheidungsprozessen partizipieren, können sie diese nachvollziehen.

Die Verantwortung für die verschiedenen Themen bestimmten Personen zu übertragen kann dazu beitragen, dass CSR ausreichend Berücksichtigung findet. Sind die Verantwortlichen hauptsächlich hierfür zuständig, können sie sich intensiver mit den Themen auseinandersetzen. Üben sie hingegen parallel anwaltliche Tätigkeiten aus, können sie die wertvolle Funktion der Vermittlung zwischen beiden Bereichen erfüllen. Sie können möglicherweise besser einschätzen, welche Veränderungen realistisch sind und evaluieren, welche Veränderungen erfolgreich waren und auch mit einem entsprechenden Wandel der Kanzleikultur einhergehen.

Es ist für Anwaltskanzleien an der Zeit, eine umfassende Analyse aller für eine CSR-Strategie relevanten Elemente vorzunehmen und unter anderem auch die eigene Lieferkette genauer unter die Lupe zu nehmen. Darüber hinaus gibt es wenig Aspekte, die relevanter sind, als immer ehrlich über die gesetzten Ziele und den eigenen Fortschritt zu kommunizieren.





Ergebnis 3

**Damit die Werte der Kanzleien mit den
Werten der jungen Generation
übereinstimmen, sind Veränderungen
in der Kanzleikultur erforderlich.**



Umfrageergebnisse & Interpretation

Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmenden auch nach positiven und negativen Beispielen zu den verschiedenen Elementen der CSR gefragt. Gerade anhand der Äußerungen in den Freitextfeldern der Umfrage wird deutlich, dass oft dann die Erwartungen der Studierenden und Young Professionals nicht erfüllt werden, wenn jede strategische Veränderung nicht auch mit einer Veränderung der Kanzleikultur einhergeht:

Kommunikation nach außen	vs.	Innere Realität	vs.	Grundlegende Aussage für den Mitarbeitenden
Wir engagieren uns für die Reduzierung unserer CO ₂ -Emissionen		„Ich habe erlebt, dass über Bahnreisende gelacht wurde, und man sich rechtfertigen muss, warum man nicht geflogen ist.“		Vorherrschen von „Statussymbolen“ gegenüber CSR-Werten. Der eigene CO ₂ -Fußabdruck ist der Kanzlei eigentlich unwichtig.
		„Sinnfreies Kopieren, Drucken und Erstellen von Akten, wenig Kenntnisse im digitalen Bereich“		Fehlendes Empfinden für die Bedeutung von Veränderungen, mangelnde Umsetzung der Ziele. Die gesetzten Ziele haben jedenfalls keine Relevanz für den Arbeitsalltag.
Wir engagieren uns für unsere Mitarbeitenden und bieten daher feste (40-Wochenstunden) Arbeitszeitmodelle an		„Das „großzügige“ Angebot, in Teilzeit mit 40 Wochenstunden als Anwält:in zu arbeiten – allerdings ohne Aufstiegschancen.“		„Meines Erachtens löst dies gerade nicht das existierende Problem eines Arbeitsklimas, in dem nicht die Qualität der Arbeit zählt, sondern häufig auch die Zahl der abgessenen Stunden.“
Wir engagieren uns für die Entwicklung unserer Mitarbeitenden und ermöglichen eine promotionsbegleitende Tätigkeit		„Wenn viel zu tun ist, dann [kannst du] 5 Tage in der Woche [arbeiten], wenn nicht, dann [kannst du] promovieren.“		„Mit diesem Angebot zeigt die Kanzlei, dass sie erstens [die] berufliche Weiterbildung in Form der Promotion nicht unterstützen, und zweitens suggeriert dieser Vorschlag auch wenig Respekt für [die] eigene Lebens- und Zeitplanung.“
Wir engagieren uns für die Gesellschaft		„Vieles ist ein reines Lippenbekenntnis, insbesondere im Bereich soziales Engagement und pro bono.“		Der Kanzlei ist das positive Beeinflussen der Gesellschaft nicht wirklich wichtig. Sie legt mehr Wert auf die Außendarstellung. Jegliche Aussagen der Kanzlei über ihre Tätigkeit müssen hinterfragt werden.

Abbildung 7

Wie Kanzleien die junge Generation enttäuschen, indem sie ihre CSR-Werte nicht leben

Als wichtigen Teil der Veränderung der Kanzleikultur nehmen die Studierenden und Young Professionals wahr, dass die Elemente der CSR Relevanz für die Karriere entfalten: 64,3 % stimmen zu, dass das

Pro-Bono Engagement für die Beförderung eine Rolle spielen sollte, 28,6 % stimmen dieser Aussage sogar mit 5 von 5 Punkten zu.



In der Praxis

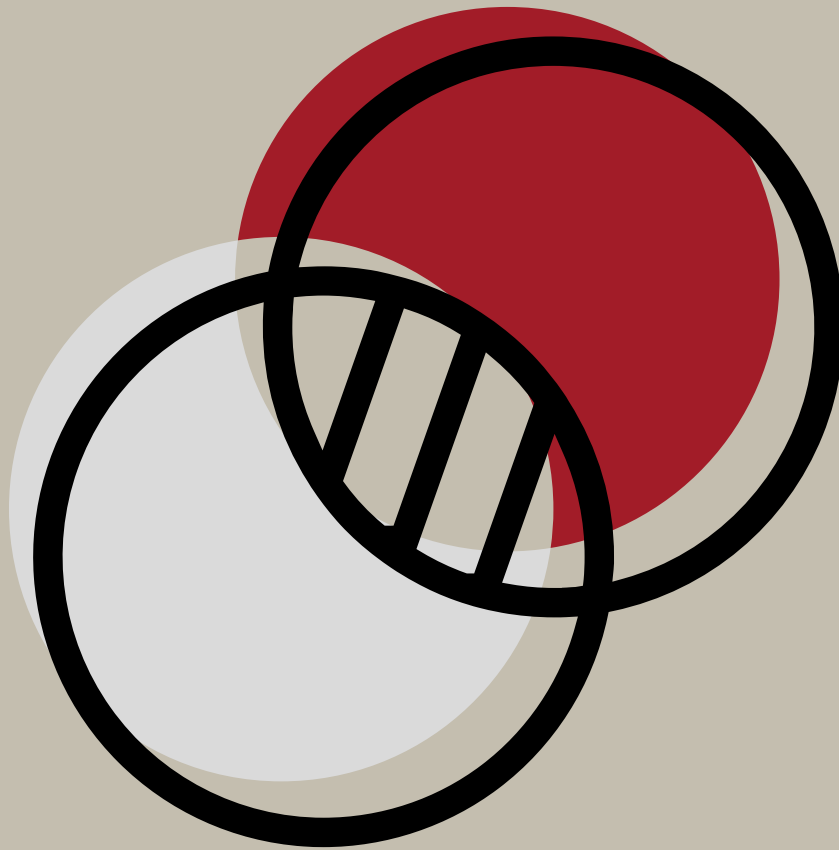
Eine Studie über die Gründe von Anwaltskanzleien für die Durchführung von ESG-Aktivitäten hat ergeben, dass diese sehr unterschiedlich sind und meist keine intrinsische Motivation vorhanden ist.^{xviii} Genau diese fehlende intrinsische Motivation lässt das Engagement oft oberflächlich erscheinen. Ziel des Kanzleimanagements muss es sein, sowohl die eigene als auch die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden bezüglich der CSR zu fördern.

„If you talk the talk, you must walk the walk“: Eine Veränderung der Kanzleistrategie darf sich nicht nur auf Richtlinien und Vorgaben für das Arbeitsleben beziehen, sondern muss auch im Kanzleialltag umgesetzt werden. Dies erfordert umfassende Veränderungen der Kanzleikultur und damit oft auch die persönliche Weiterentwicklung vieler Mitarbeitenden. Auch müssen sich die Veränderungen im Alltag aller Mitarbeitenden widerspiegeln und dürfen nicht nur von einer Minderheit getragen werden.

Insbesondere spielt es keine Rolle, was eine Kanzlei auf ihrer Website kommuniziert, um zu zeigen, dass sie sich um ihre Mitarbeitenden kümmert, wenn die Vorgesetzten dies nicht in die Praxis umsetzen. Die Mitarbeitenden müssen im Arbeitsalltag vermittelt bekommen, welche Unterstützungsangebote es gibt und dass sie diese auch tatsächlich nutzen dürfen, ohne dass es negative Konsequenzen für ihren Ruf oder ihre Karriere hat. Auch ein schickes Büro,

kostenlose Fahrräder, Yoga und eine App für mentale Gesundheit sind wertlos, wenn die Mitarbeitenden nicht das Gefühl haben, dass die Firma (vertreten durch ihre Partner*innen und Senior Associates) sie wirklich respektiert und ihre Bedürfnisse ernst nimmt. Obwohl Anwaltskanzleien zum Beispiel mit Richtlinien und Apps zur mentalen Gesundheit werben, hat eine Untersuchung des Bucerius Center on the Legal Profession zu den Top-Performern auf dem deutschen Rechtsmarkt ergeben, dass die strategische Bedeutung von emotionaler Intelligenz und Resilienz von den Kanzleien noch nicht vollständig erkannt wurde.^{xix}

Auch auf andere Elemente der CSR lässt sich dies übertragen: Honoriert die Kanzlei offiziell soziales Engagement während die Vorgesetzten deutlich machen, dass sie hierauf keinerlei Wert legen, hat die Kanzleistrategie für den Mitarbeitenden keinen Effekt. Die Vorgesetzten trifft damit eine besondere Verantwortung. In der gemeinsamen Studie des Bucerius Center on the Legal Profession und Egon Zehnder zu Führungskräften wurde unter 50 General Counsels und Managing Partner*innen in Deutschland ein erhöhtes Bewusstsein für CSR festgestellt. Insbesondere jedoch bestätigten sie, wie wichtig die Übereinstimmung von kommunizierten Werten und der Lebenspraxis ist: Integrität wird als wichtigste Führungsqualität der Zukunft eingestuft.^{xx}



Ergebnis 4

**Nur transparente Kommunikation ermöglicht
Bewerbenden zu entscheiden, ob ihre Werte
mit den Werten der Kanzlei vereinbar sind.
Nur weil sie sich im Bewerbungsprozess nicht
explizit danach erkundigen, bedeutet das
nicht, dass CSR für sie nicht relevant ist.**

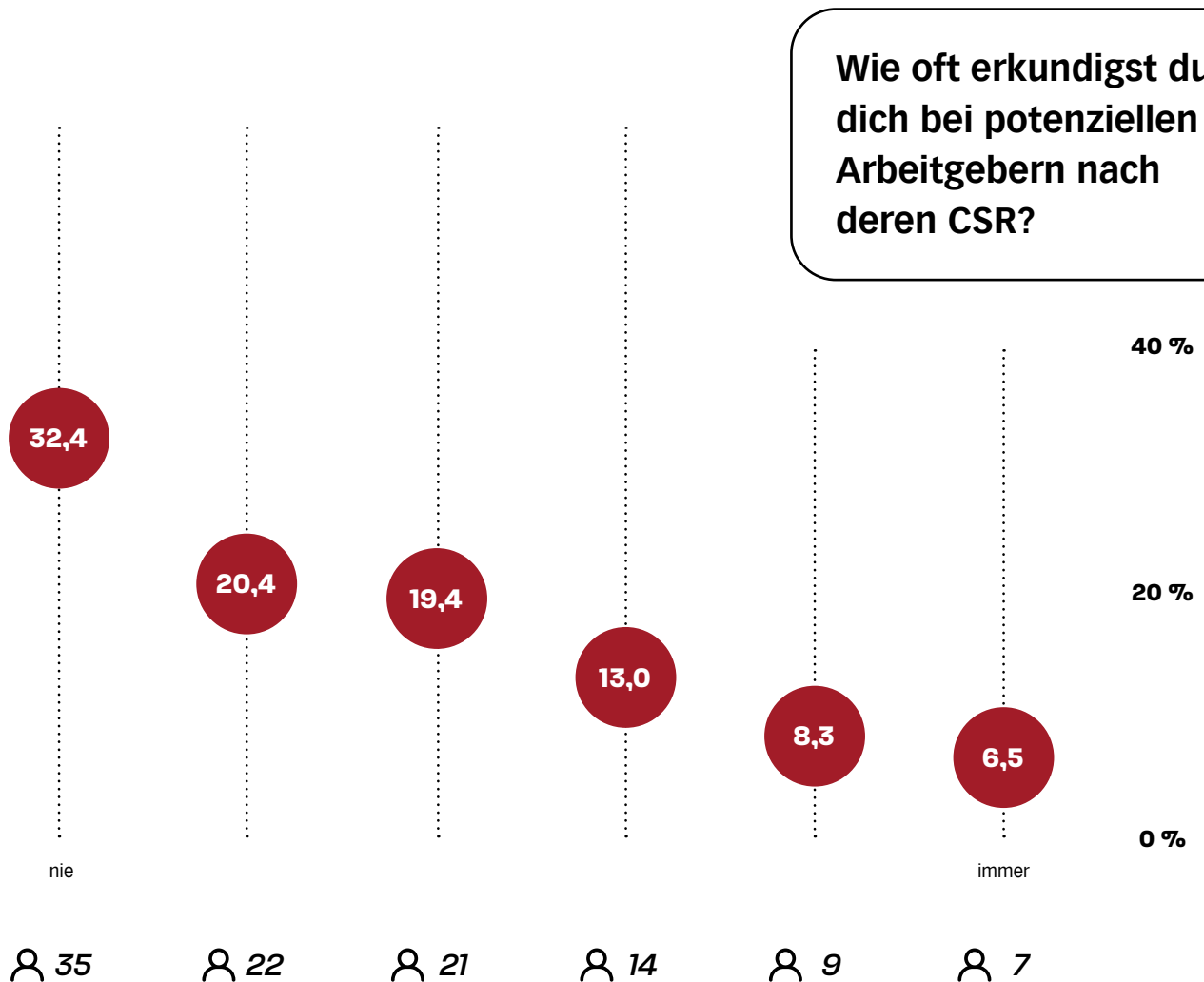


Abbildung 8
Wie oft erkundigst du dich bei potenziellen Arbeitgebern nach den Aspekten, mit denen sich diese Umfrage beschäftigt?

**„Bislang habe ich von den großen
Wirtschaftskanzleien dazu nichts gehört.“**

**„Kann ich nicht wirklich beurteilen, weil ich
zu wenig Informationen habe. [...]“**

Studienteilnehmende



Umfrageergebnisse

Die „Vereinbarkeit meiner Werte mit den nach außen kommunizierten Werten der Kanzlei“ ist der viertwichtigste Faktor, wenn es um die Auswahl eines Arbeitgebers geht.

Transparente Kommunikation und realistische Eindrücke vom Impact der Kanzlei sind essenziell, um dies beurteilen zu können: So wünschen sich 70,7 % der Teilnehmenden ein mit der amerikanischen Climate Change Scorecard^{xxi} vergleichbares Ranking zum Umwelteinfluss der Kanzleien in Deutschland.

Es wird deutlich, dass die transparente Kommunikation sogar wichtiger sein kann als das Thema selbst: Den Teilnehmenden ist die Annahme von Mandaten unter gewissen Voraussetzungen wichtig, sie vergeben durchschnittlich 2,8 von 5 Punkten. Die transparente Kommunikation der Mandatsauswahl wird jedoch mit

3,2 von 5 Punkten als erheblich wichtiger wahrgenommen. 75 % stimmen zu, dass Kanzleien es zumindest transparent kommunizieren sollten, wenn sie umweltschädliche bzw. klimaschädliche oder sozial problematische Mandate annehmen. Fragt man nach den Erfahrungswerten der Teilnehmenden dazu, ob deutsche Kanzleien ihre Mandatsauswahl transparent kommunizieren, werden durchschnittlich nur 1,4 von 5 Punkten vergeben.

Nach den Elementen der CSR erkundigen sich Studierende und Young Professionals bisher jedoch eher selten: 32,4 % erkundigen sich nie, 39,8 % fast nie oder selten und nur 6,5 % immer. Teilnehmende der Umfrage erwähnten allerdings, dass sie sich nach dem Ausfüllen dieser Umfrage öfter erkundigen würden.

Ergebnisinterpretation

Die vorliegenden Umfrageergebnisse zeigen insgesamt, dass Kanzleien nur in Einzelfällen die Ansprüche der jungen Generation erfüllen. Das kann an den tatsächlichen Maßnahmen, dem Stellenwert dieser Maßnahmen im Kanzleialltag, der fehlenden Analyse des Erfolgs der Maßnahmen aber gerade auch an der fehlenden Kommunikation seitens der Kanzlei liegen. Grundlage, um zu beurteilen, ob die Werte der Kanzlei und des potenziellen Mitarbeitenden miteinander vereinbar sind, kann nur eine transparente Kommunikation dieser Werte sein – sei es auf der Kanzlei-Website, im Bewerbungsverfahren oder während Praktika. Insbesondere hinsichtlich der Auswahl von Mandaten kommunizieren deutsche Kanzleien ihre Strategie noch nicht nachvollziehbar genug.

Auch wenn sich im Bewerbungsprozess vergleichsweise selten nach den Elementen der Corporate Social Responsibility erkundigt wird, lässt dies keine Rückschlüsse auf die Relevanz für die Bewerbenden zu. Eine Erklärung dafür, warum sich die junge Generation selten nach den für sie eindeutig relevanten Faktoren erkundigt, könnte sein, dass ihnen die Relevanz erst im Arbeitsalltag bewusst wird. Möglicherweise spielt es jedoch ebenfalls eine Rolle, dass die Informationen nicht verwendet werden können, um das Engagement der Kanzlei tatsächlich objektiv und damit auf sinnvolle Weise zu bewerten.^{xxii} Es handelt sich immer um subjektive Eindrücke der Personen, die das Bewerbungsverfahren durchführen. Aber nicht nur deshalb entsprechen die erhaltenen Informationen nicht immer der Realität im Kanzleialltag.

In der Praxis

Wollen potenzielle Bewerbende beurteilen, ob sie sich vorstellen können, für eine Kanzlei zu arbeiten, brauchen sie möglichst detaillierte Informationen als Entscheidungsgrundlage. Hier können beide Seiten aufeinander zugehen: Kanzleien, indem sie offener kommunizieren und Bewerbende, indem sie öfter Fragen zu CSR-Themen stellen und so deutlicher zeigen, welchen Stellenwert sie ihnen einräumen.

Um die relevanten Informationen überhaupt zur Verfügung stellen zu können, sollten Kanzleien sich zunächst einen Überblick über den aktuellen Stand verschaffen. In manchen Anwaltskanzleien fehlt die Expertise, um relevante Aspekte zu erkennen und die entsprechenden Informationen zu beschaffen. Nur sehr wenige Anwaltskanzleien sind in der Lage, zuverlässige Daten zu den Elementen der CSR zu liefern.^{xxiii} So kann bei der Analyse die Unterstützung von Expert*innen in Anspruch genommen werden. Aber auch andere Branchen oder Kanzleien, auch in anderen Ländern, können Inspiration bieten: So erheben und veröffentlichen zwar einige Kanzleien weitreichende Statistiken zur Vielfalt, dies ist jedoch keineswegs Standard. In Großbritannien wird die Datenerhebung hierzu gefördert, da die Law Society

regelmäßig Statistiken zu allen Aspekten der Vielfalt in der Anwaltschaft (nicht nur zum Geschlecht) veröffentlicht.^{xxiv} Im Gegensatz dazu gibt es in Deutschland nur wenige oder gar keine statistischen Untersuchungen oder öffentliche Berichte über das „Diversitätsdefizit“ oder das geschlechtsspezifische Lohngefälle in der Anwaltschaft.^{xxv}

Auch externe Rankings sollten als wertvolle Ergänzung der eigenen Analysen wahrgenommen und unterstützt werden, indem transparent Informationen über die eigene Tätigkeit zur Verfügung gestellt werden.

Über Erfolge, aber auch über Verbesserungspotenzial, das aufgrund dieser Analysen ermittelt wird, sollte stets ehrlich und so detailliert wie möglich kommuniziert werden. Die transparente Kommunikation kann wichtiger sein als die Maßnahmen selbst. Dies verdeutlicht, dass auch kommuniziert werden darf, dass die Kanzlei in einem bestimmten Bereich mit dem aktuellen Stand zufrieden ist und keine Verbesserung anstrebt.





Ergebnis 5

Kanzleien sollten sich intensiv mit ihrer Mandatsauswahl auseinandersetzen und diese so transparent wie möglich machen.

Auch ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung der Mandant*innen sollten in der Diskussion über Kriterien und Entscheidungsprozesse berücksichtigt werden.



Sollten Kanzleien einen Kriterienkatalog dazu entwickeln, welche Mandate sie annehmen?

Ja

Nein

Vielleicht

62,5

19,6

17,9

Abbildung 9:

Die Erwartungen von Studierenden und Young Professionals bezüglich der Mandatsauswahl

5

2,8

Wie wichtig ist dir, dass eine Kanzlei Mandate nur unter gewissen Voraussetzungen annimmt?

0,9

Lehnen Kanzleien für die du bisher in Deutschland tätig warst gewisse Mandate aus ökologischen oder sozialen Gründen ab?

0

„[...] Nachhaltigkeit, Klimaschutz oder soziale Verantwortung der Mandanten sind anscheinend noch kein Thema bei dieser Auswahl.“

Studienteilnehmer*in



Was sind aus deiner Sicht die drei Maßnahmen, die am besten geeignet sind, um den ökologischen Fußabdruck von Kanzleien zu verringern?

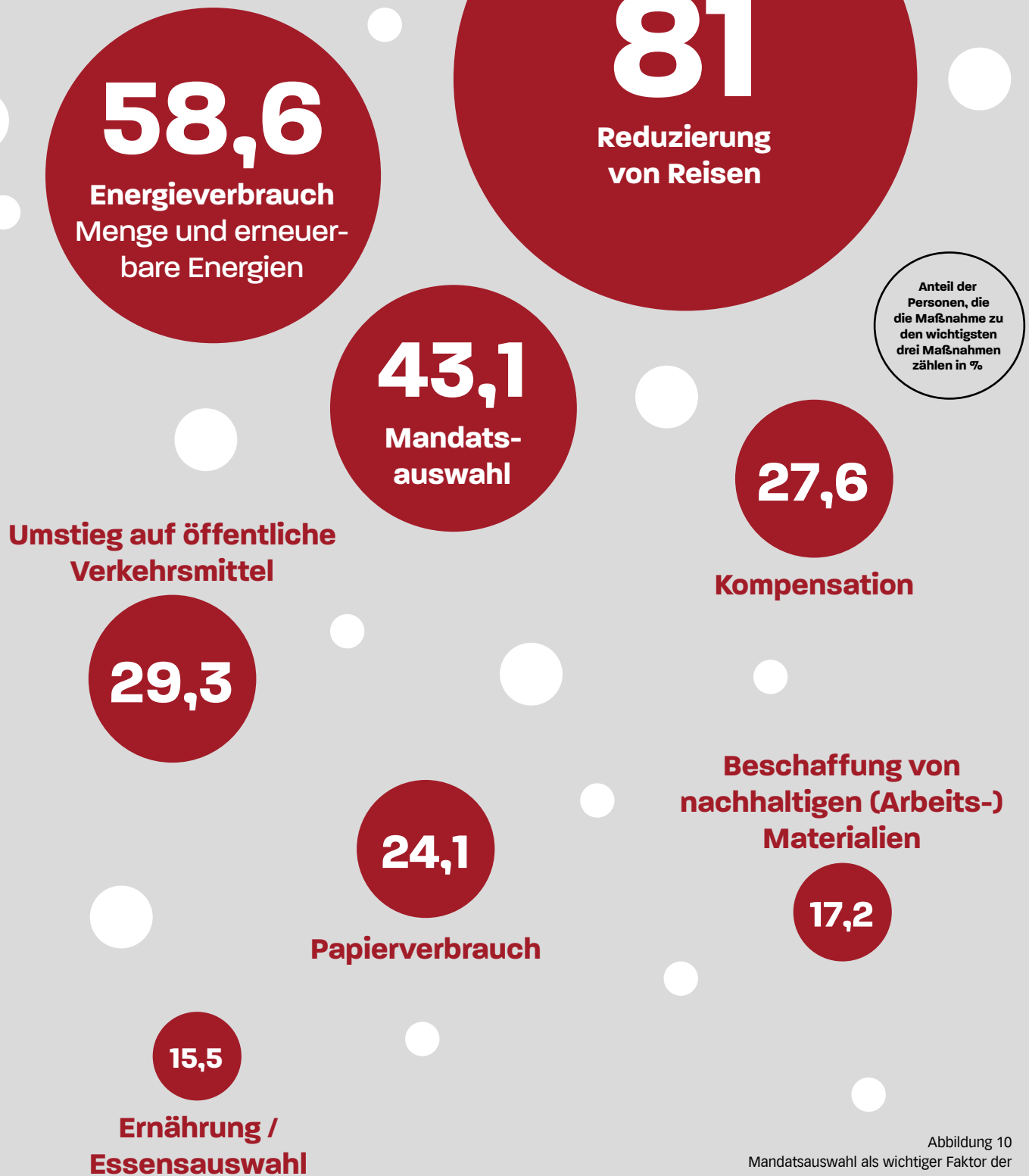


Abbildung 10
Mandatsauswahl als wichtiger Faktor der ökologischen Nachhaltigkeit einer Kanzlei

Umfrageergebnisse

Fragt man Studierende und Young Professionals, wie wichtig es ihnen ist, dass eine Kanzlei Mandate nur unter gewissen Voraussetzungen annimmt, bewerten sie dies mit durchschnittlich 2,8 von 5 Punkten. Die Teilnehmenden sind der Auffassung, dass – obwohl jeder das Recht hat, vor Gericht durch Rechtsexpert*innen vertreten zu werden – Kanzleien nicht jedes Mandat annehmen sollten (zu 94,6 %) und bestimmte Mandate ablehnen sollten (zu 91,1 %). Studierende und Young Professionals befürworten sogar die Erstellung eines Kriterienkatalogs.

Zugrundeliegende Annahme für die Ansprüche der Studierenden und Young Professionals ist vor allem, dass 76,1 % den Kanzleien mehr Verantwortung zutrauen: Sie sollten ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht nur in der bestmöglichen Vertretung ihrer Mandant*innen und hierdurch mittelbar der Aufrechterhaltung des Rechtsstaates sehen.

Sowohl fehlende soziale Verantwortung (zum Beispiel Ausbeutung des Personals) als auch fehlende ökologische Nachhaltigkeit (zum Beispiel ein umweltschädigendes Geschäftsmodell) werden von 55,4 % bzw. 44,6 % als geeignete Gründe für die Ablehnung eines Mandats angesehen. 30,4 % der Teilnehmenden sind jedoch in Bezug auf beide Aspekte unentschlossen. Fragt man, ob explizit Mandate der fossilen Energiebranche abgelehnt werden sollen, stimmen nur 32,1 % zu, mit 46,4 % lehnen dies mehr Teilnehmende ab. Auch diesbezüglich sind 21,4 % unentschlossen. Die Mandatsauswahl stellt jedoch für die Zielgruppe den drittwichtigsten Faktor in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit der Kanzlei dar, denn 43,1 % zählen sie zu den drei wichtigsten Faktoren. Die Erfahrungswerte der Studierenden zeigen im Gegensatz dazu deutlich, dass sie bisher nicht erlebt haben, dass ökologische oder soziale Aspekte bei der Mandatsauswahl berücksichtigt wurden: Kanzleien erhalten im Durchschnitt 0,9 von 5 Punkten.





Ergebnisinterpretation

Auch wenn unter Studierenden und Young Professionals Einigkeit herrscht, dass eine Mandatsauswahl getroffen werden sollte, bleibt umstritten, was dafür geeignete Kriterien sind. Die Ergebnisse sind uneindeutiger als die Antworten auf fast alle anderen Fragen der Umfrage. Dies spiegelt die kontroverse Diskussion in der Kanzleiwelt wider. Auch auf der Herbsttagung des Bucerius Center on the Legal Profession im November 2021 wurden dazu auf dem Podium verschiedene Ansichten vertreten.^{xxvi}

Bisher gibt es nur wenige Kanzleien, die bei der Auswahl ihrer Mandate auch ökologische und soziale Faktoren berücksichtigen und dies offen kommunizieren.^{xxvii}

Die Zielgruppe der Umfrage macht jedoch deutlich, dass sie es den Kanzleien zutraut und sogar von ihnen erwartet, mehr Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen. Darüber hinaus nehmen die Teilnehmenden die Mandatsauswahl als erheblichen Faktor für den ökologischen Fußabdruck der Kanzleien wahr. Sie erwarten von Kanzleien also, auch die Tätigkeit ihrer Mandant*innen beziehungsweise den Einfluss ihrer Mandate auf die Umwelt als Teil ihrer Verantwortung zu betrachten.

In der Praxis

Aus den Ergebnissen lässt sich vor allem ableiten, dass bezüglich der Mandatsauswahl großer Diskussionsbedarf besteht. Nur weil eine Diskussion kontrovers ist, sollte sie jedoch nicht vermieden oder von weniger Personen geführt werden. Kanzleien sollten Mitarbeitenden ermöglichen und sie sogar dazu anregen, sich diesbezüglich Gedanken zu machen. Dass die Kommunikation der Kanzleien gerade in Bezug auf die Mandatsauswahl als nicht ausreichend transparent bewertet wird (vgl. Ergebnis 4: „Das kontroverse Thema der Mandatsauswahl muss gemeinsam diskutiert werden“), macht deutlich, dass deutsche Kanzleien dies derzeit noch nicht schaffen. Das Entwerfen eines Kriterienkatalogs stellt für die Mehrheit der jungen Generation eine sinnvolle Maßnahme auf dem Weg zur gewünschten Transparenz dar.

Das ethische Argument, Kanzleien könnten keine Mandate ablehnen, weil jeder das Recht auf anwaltliche Vertretung habe, verliert an Überzeugungskraft, wenn man bedenkt, dass Kanzleien ihre Mandant*innen bereits „auswählen“, indem sie sich auf bestimmte Marktsegmente, Industrien oder sogar Unternehmen konzentrieren. Auch ist die Bedingung für die Beauftragung der Kanzlei grundsätzlich, dass sich Mandant*innen die Beratung leisten können. Darüber hinaus haben die Großkanzleien mit Blick auf russische Mandate in der letzten Zeit bereits bewiesen, dass es ihnen durchaus möglich ist, sich von gewissen Mandant*innen zu distanzieren.^{xxviii}

Fazit: Warum CSR-Themen zukunftsrelevant sind

Für Kanzleien ist die Zeit gekommen, die Themen der CSR ernst zu nehmen und sie in ihre Strategien und Geschäftsmodelle zu integrieren. People – Planet – Profit: Alle drei Elemente müssen in einen besseren Ausgleich gebracht werden als bisher. Zwar ist das Ziel einer Kanzlei unzweifelhaft, möglichst gute Dienstleistungen für Mandant*innen zu erbringen. Maßgeblich für den Erfolg der Kanzlei ist dabei

jedoch das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Gerade deshalb muss eine exzellente Kanzleikultur angestrebt werden, die auf überzeugenden Werten basiert. Sie muss die Bedürfnisse von derzeitigen und zukünftigen Mitarbeitenden erfüllen. Im Jahr 2022 sind die Elemente der CSR die Grundlage, um dieses Ziel zu erreichen.



Dies sind die **5 wichtigsten Gründe**, warum Kanzleien eine umfassende CSR-Strategie umsetzen sollten:

1

Recruiting – Personalgewinnung

Während Gehalt und interessante Arbeit im richtigen Rechtsgebiet relevante Faktoren sind, kommen der Work-Life-Balance und der Übereinstimmung der Werte zwischen der Kanzlei und ihren Mitarbeitenden ebenfalls erhebliche Bedeutung zu. Insbesondere wenn die grundlegenden Bedingungen vergleichbar sind, werden Elemente der CSR zum entscheidenden Faktor.

2

Recruiting – Personalerhaltung

Dieselben Faktoren spielen für den Erhalt des Personals eine vergleichbare, wenn nicht sogar größere Rolle: Erhaltung und Entwicklung von bereits vorhandenem Humankapital vermeidet die Verschwendung von (finanziellen) Ressourcen durch den Verlust von Expertise.

3

Übereinstimmung mit den Werten von Mandant*innen

Mandant*innen müssen und wollen immer höhere Nachhaltigkeitsstandards erfüllen und werden sich schnell den Widersprüchen bewusst, wenn Kanzleien zu ESG-Themen beraten, aber ihren eigenen ökologischen Fußabdruck weder messen noch reduzieren können.

4

Verbesserung des Ansehens von Kanzleien

Insbesondere in Bezug auf soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden ist die Reputation von Kanzleien verbesserungswürdig. Statussymbole und die Billable Hour stehen im Fokus, während Führungskräfte die Bedeutung von emotionaler Intelligenz und Belastbarkeit unterschätzen. Studien bezeichnen die mentale Gesundheit der Anwaltschaft als Krise.^{xxix} Auch Statistiken und Beobachtungen zur Diversität überzeugen nicht. Es ist Zeit für einen Richtungswechsel.

5

Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen

CSR-Ziele stehen grundsätzlich im Einklang mit dem Ziel der Kanzleien, den Rechtsstaat aufrechtzuerhalten. Wer, wenn nicht Anwält*innen sollten Vorbilder für die Gesellschaft sein? Kanzleien könnten sich – auch ausgehend vom aktuellen Stand – zu Vorreitern in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung für Mitarbeitende und die Gesellschaft entwickeln und ein Signal für Veränderung setzen.^{xxx}

Um eine tatsächlich verantwortungsvoll handelnde Kanzlei zu werden, ist es erforderlich, eine umfassende und eng mit dem Geschäftsmodell verknüpfte CSR-Strategie umzusetzen:

Informationssammlung

Kanzleien sollten Informationen sammeln und sowohl den aktuellen Stand als auch ihren Fortschritt messbar machen – was in Zahlen gemessen wird, wird auch optimiert. Sie sollten sich darüber Gedanken machen, welche verschiedenen Elemente für eine Gesamtstrategie relevant sind: Ob interne soziale Verantwortung für Diversität und mentale Gesundheit, ökologische Verantwortung für Emissionen oder die Verantwortung für die eigenen Lieferketten und die CSR-Leistung ihres Mandant*innenstamms.

Strategie

Kanzleien sollten eine umfassende CSR-Strategie entwickeln, die sich in die Gesamtstrategie der Kanzlei einfügt: Wünschen sie sich von Mitarbeitenden zum Beispiel mehr soziales Engagement und Pro Bono Arbeit, muss dies belohnt werden und nicht einen Nachteil darstellen, weil die Zeit nicht „billable“ ist.

Umsetzung

Kanzleien sollten ihre CSR-Strategie unter Beteiligung aller Verantwortlichen für das Kanzleimanagement und aller Personen, die Führungsverantwortung tragen, umsetzen. Dabei sollte insbesondere beachtet werden, dass sich jede strategische Veränderung auch in der Kanzleikultur und damit im Arbeitsalltag widerspiegelt.

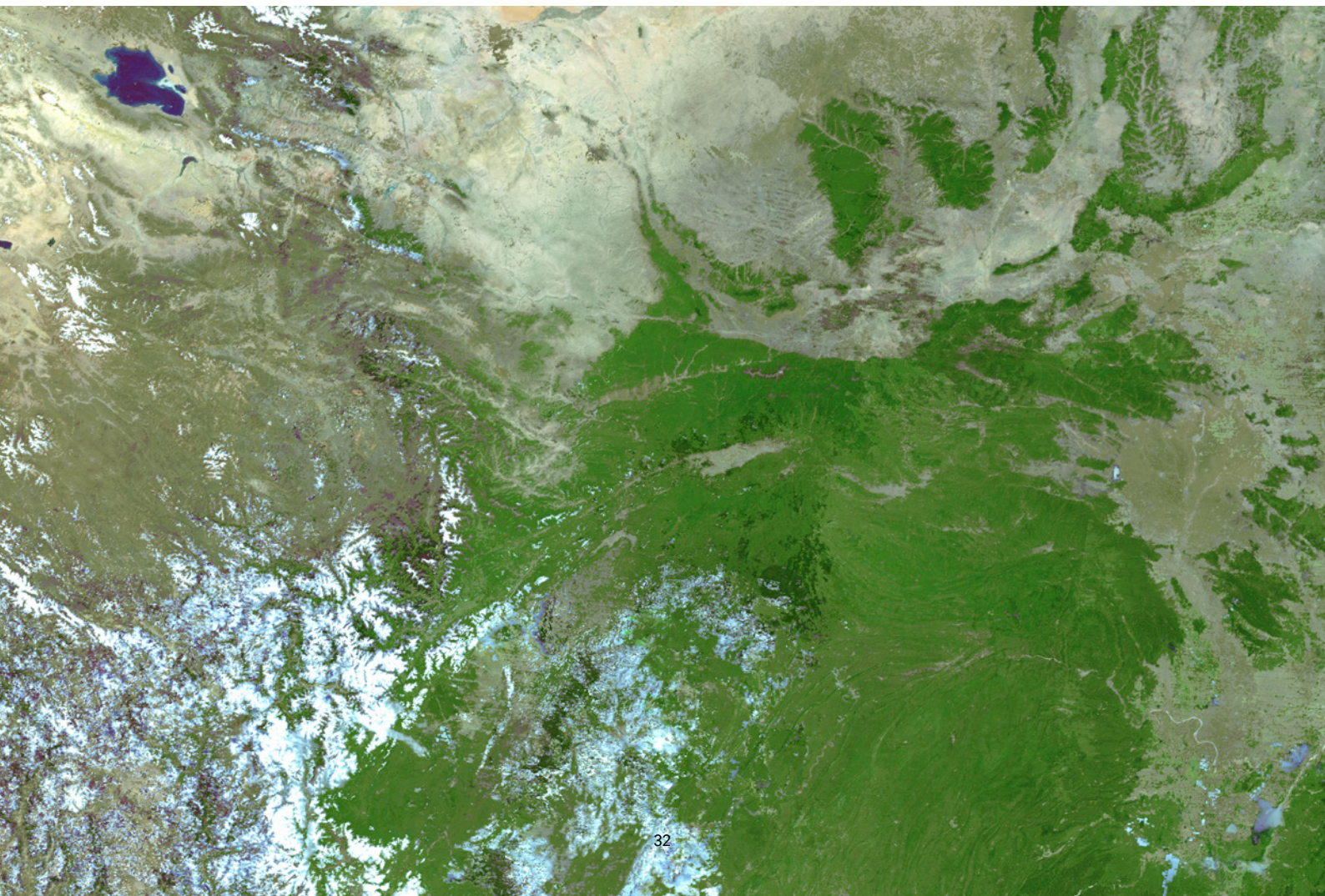
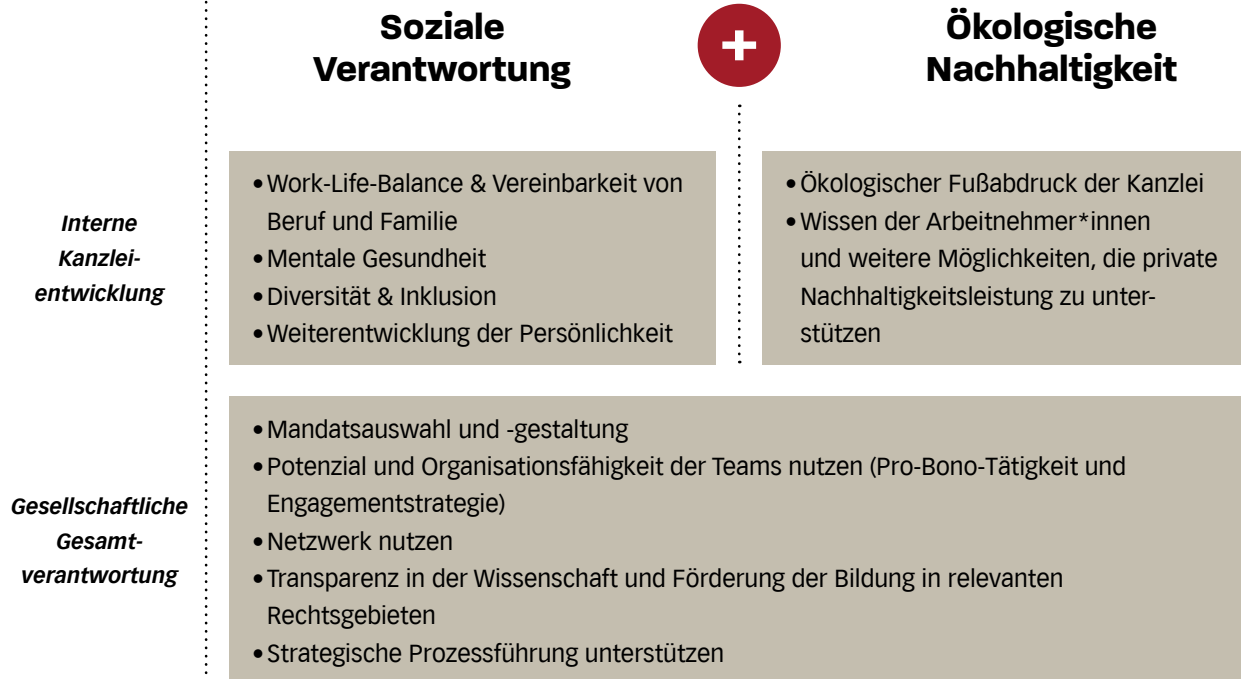
Kommunikation

Kanzleien sollten proaktiv und transparent mit aktuellen und auch potenziellen Arbeitnehmer*innen und Mandant*innen darüber kommunizieren, welche Ziele sie sich setzen, was sie bereits erreicht haben und worin sie noch Verbesserungspotenzial sehen.

Mindset

Kanzleien sollten allen Möglichkeiten gegenüber offen bleiben, wie auch in Anwaltskanzleien Purpose und Profit miteinander verbunden werden können, anstatt sie als unvereinbar zu betrachten.^{xxxI}

Strategieentwicklung, Monitoring und transparente Kommunikation in verschiedenen Bereichen



Methodik

Design

Fokus der Studie war es, herauszufinden, wie wichtig CSR als Faktor bei der Auswahl eines Arbeitgebers für Studierende und Young Professionals ist und wie gut deutsche Kanzleien die Ansprüche diesbezüglich bereits erfüllen. Anhand detaillierter Fragen sollte darüber hinaus deutlich werden, welche Wünsche die Zielgruppe an ihre zukünftigen Arbeitgeber richtet und wie diese Erwartungen am ehesten erfüllt werden können. In Kombination mit früheren Untersuchungen des Bucerius Center on the Legal Profession^{xxxii} gewähren die Studienergebnisse neue Einblicke in die Mitarbeitendenrekrutierung und -bindung der Nachwuchsgeneration der Jurist*innen.

Zur Erhebung der Daten wurde eine Umfrage durchgeführt. Diese wurde über Social Media (LinkedIn und Instagram) sowie im privaten Netzwerk und insbesondere auch mit den Studierenden der Jahrgänge 2013 bis 2021 der Bucerius Law School geteilt. Insgesamt beinhaltete die Umfrage circa 70 Fragen: Neben 16 allgemeinen Fragen konnten die Teilnehmenden zusätzlich spezifische Fragen zu den folgenden vier Schlüsselaspekten von CSR auswählen: Ökologische Nachhaltigkeit, Mandatsauswahl, soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden sowie Pro-Bono Tätigkeit & gesellschaftliches Engagement. Von den 114 Teilnehmenden haben sich 50 Personen und damit etwas mehr als 40 % entschieden, alle gestellten Fragen zu beantworten. Darüber hinaus haben ungefähr weitere 27 % jeweils Teile der spezifischen Fragen beantwortet. Zur Ergänzung der Umfrage wurden 4 unstrukturierte Einzel- und ein Gruppeninterview mit 4 Teilnehmenden durchgeführt.

Teilnehmende

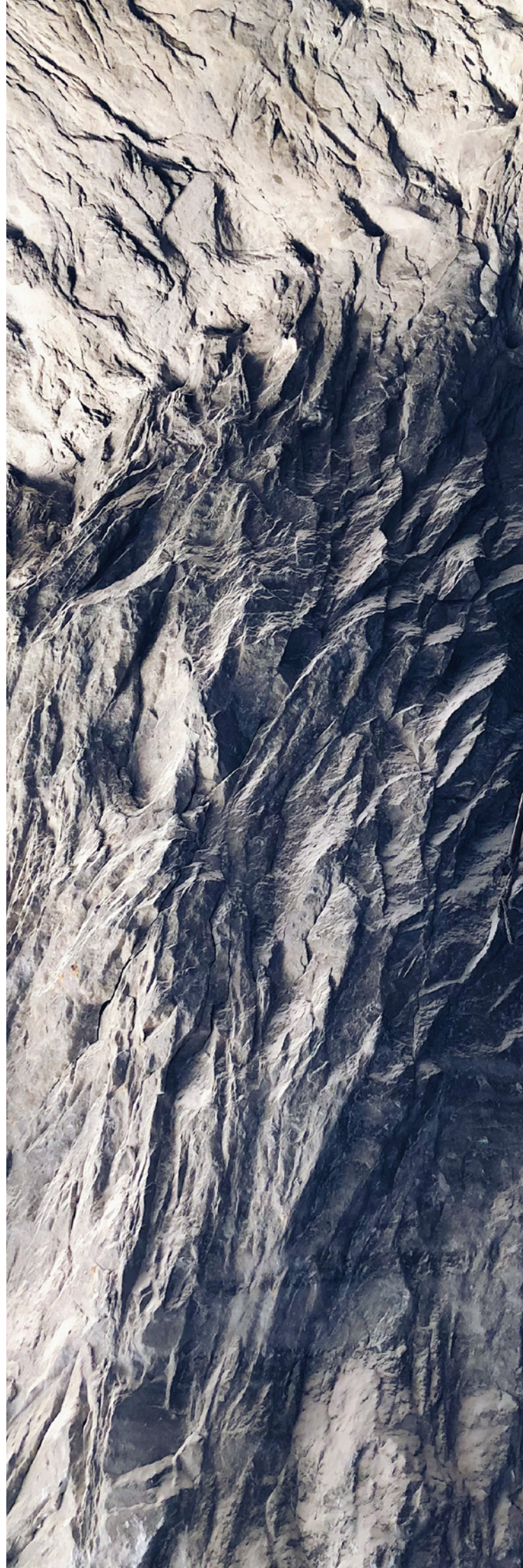
Die Teilnehmenden waren zwischen 18 und 35 Jahren alt. Circa 85 % der Teilnehmenden hatten bereits Erfahrung in Großkanzleien oder mittelständischen Kanzleien gesammelt. 25 % befanden sich im 3.-5. Studienjahr, über 20 % in der Examensvorbereitungsphase, 18 % absolvierten gerade das Referendariat oder das 2. Staatsexamen, 16 % studierten im ersten oder zweiten Jahr, 12 % der Teilnehmenden promovierten, 7 % waren bereits berufstätig. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden waren Männer (55 %).

Methodik der Fragen

Die Mehrzahl der Fragen ermöglichte den Teilnehmenden die Bewertung auf einer Skala von 0 bis 5 Punkten, von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“, von „überhaupt nicht“ bis „vollständig“, wenn es um die Erfüllung von Erwartungen ging. Die Teilnehmenden konnten sich deshalb nicht neutral zu einer Frage verhalten und mussten festlegen, ob sie eine Wertung von 2 Punkten – „eher unwichtig“ oder 3 Punkten – „eher wichtig“ treffen wollten. Eine Bewertung von 2,5 Punkten läge in der Mitte und würde einer neutralen Wertung entsprechen (weder „eher unwichtig“ noch „eher wichtig“).

Aussagekraft der Ergebnisse

Zu berücksichtigen ist bei der Beurteilung der Umfrageergebnisse zunächst, dass ein Großteil der Befragten an der Bucerius Law School studiert oder studiert hat. Die Ergebnisse sind damit nicht zwingend repräsentativ für die Gesamtheit der Studierenden und Young Professionals in Deutschland. Ungefähr ein Drittel der Teilnehmenden der Umfrage kann sich außerdem eindeutig (5 von 5 Punkten) besser vorstellen, einen alternativen Karriereweg einzuschlagen – zum Beispiel in der Politik, Wirtschaft oder Verwaltung. Sie das Gefühl haben, dort mehr für die Gesellschaft bewirken zu können. Einerseits könnte man daraus schließen, dass ihre Eindrücke für die Strategie der Kanzleien geringere Bedeutung haben. Andererseits zeigt dies umso deutlicher, wie wenig attraktiv die Tätigkeit in der Kanzlei derzeit aus Sicht eines großen Teils der jungen Generation ist. Darüber hinaus muss die Umfrage mit dem Wissen interpretiert werden, dass sie bereits als Umfrage zur Relevanz von Corporate Responsibility in Kanzleien betitelt war. Dies kann dazu geführt haben, dass eher der Teil der Zielgruppe sie beantwortet hat, der eine eindeutige Meinung zu diesem Thema vertritt. Dasselbe gilt für die Wahlmöglichkeit der Teilnehmenden, ob sie spezifische Fragen beantworten möchten.



Die Autorinnen

Franziska Adelmann

ist Alumna der Bucerius Law School und hat gerade das erste Staatsexamen abgeschlossen. Sie erhielt ein Stipendium der Stiftung der deutschen Wirtschaft und ist Mitglied im Studierendenforum im Tönissteiner Kreis.

An der Bucerius Law School belegte sie den Schwerpunkt Steuerrecht und konnte sich in diesem Rahmen auch für das Gemeinnützigkeitsrecht begeistern. Im Jahr 2019 gewann sie mit ihren Teams den BFH Moot und den Migration Law Moot (MOVE). Darüber hinaus hat sie sich intensiv mit dem Thema Legal Technology auseinandergesetzt.

Bereits zu Beginn des Studiums hat sie das Informationsprojekt für Geflüchtete „We.Inform“ mitgegründet. Während des Studiums hat sie sich in zahlreichen Hochschulgruppen und unter anderem als Dolmetscherin für Spanisch und Französisch in der Law Clinic engagiert. Im Jahr 2018 begleitete

sie die Vereinsgründung und Anerkennung der Gemeinnützigkeit von „Brücken bauen mit der Sonne e.V.“ juristisch. Im Jahr 2020 hat sie Verantwortung für die Normierung von Reformüberlegungen für „GermanZero e.V.“ übernommen. Sie engagiert sich seit 2020 in der studentischen Unternehmensberatung für soziale und nachhaltige Organisationen „180 Degrees Consulting“.

Die Fähigkeiten, die sie sich während des Studiums und vor allem auch während ihres Engagements erarbeitet hat, möchte sie in ihrer beruflichen Laufbahn nutzen, um in der Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Sie kann sich deshalb unter anderem eine Zukunft im Bereich Corporate Responsibility vorstellen und war begeistert von der Idee, mehr über die Ansprüche von Studierenden und Young Professionals an Kanzleien herauszufinden.



[linkedin.com/in/franziska-adelmann](https://www.linkedin.com/in/franziska-adelmann)

Emma Ziercke

ist Solicitor (England & Wales) und Senior Fellow am Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School, Hamburg. Sie studierte Englische und Französische Rechtswissenschaften an der University of East Anglia in Norwich und an der Universität Jean Moulin Lyon III in Frankreich. Zwischen 2002 und 2009 arbeitete sie als Anwältin (Managing Associate in Mergers & Acquisitions) bei Linklaters in London. Emma Ziercke schloss in 2014 den Executive MBA an der Nottingham University Business School mit Auszeichnung ab.

Der Fokus ihrer Arbeit lag dabei auf Kanzleimanagement und sie erhielt Auszeichnungen für den besten Gesamtabschluss sowie für Ihre Masterarbeit zum Thema „Gender Diversity in Law Firms“.

Von 2016 bis 2022 forschte und publizierte Emma für das Bucerius Center on the Legal Profession in den Bereichen Kanzleimanagement, Gender Diversity und Organisational Behaviour. Eine Liste ihrer Veröffentlichungen finden Sie auf LinkedIn. Emma Ziercke ist Legal Counsel bei Sunfire GmbH. Sunfire GmbH ist ein Elektrolyse-Unternehmen, das es sich zum Ziel gesetzt hat, fossile Rohstoffe in großen Industrien durch erneuerbaren Wasserstoff zu ersetzen.



[linkedin.com/in/emmaziercke](https://www.linkedin.com/in/emmaziercke)

Danksagungen

Die Autorinnen möchten sich bei allen Studienteilnehmenden für ihre wertvolle Zeit bedanken, sowie bei Tobias Heumann (Gestaltung) und Iris Wahl (Lektorat).

Kontakt

Hat dieser Bericht Ihre Meinung beeinflusst? Haben Sie Fragen oder Anmerkungen? Wir sind neugierig, mehr über Ihre Erfahrungen mit CSR und der „verantwortungsvollen Anwaltskanzlei“ zu hören. Setzen Sie sich für einen Austausch gerne jederzeit mit den Autorinnen in Verbindung. Wir freuen uns auf Sie!



Bildnachweise

Titel USGS, Unsplash
S. 2 Karsten Wurth, Unsplash
S. 4 USGS, Unsplash
S. 9 Jeremy Bishop, Unsplash
S. 11 Milada Vigerova, Unsplash

S. 16 Mickey O'Neil, Unsplash
S. 19 Clay Banks, Unsplash
S. 21 Wesley Tingey, Unsplash
S. 23 Tinmay Yu, Unsplash
S. 27 Dave Hoefler, Unsplash

S. 29 Jordan Heath, Unsplash
S. 32 USGS, Unsplash
S. 34 Ramin Khatibi, Unsplash
S. 36 Dennis Kummer, Unsplash

Quellen

- I Corporate Social Responsibility (CSR) wird unter Bezugnahme auf das Grünbuch der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 (<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>) als freiwillige Verpflichtung von Unternehmen, soziale und ökologische Belange in ihrer Unternehmenstätigkeit zu berücksichtigen, definiert. Corporate Responsibility (CR) wird oft als weitergehender Begriff, der auch Corporate Governance und Compliance umfasst (vgl. Kreip C., Verantwortungsvolle Unternehmensführung, 2020, Springer, S. 21 f.), verstanden. Teils werden die Begriffe aber auch synonym verwendet. Die ESG-Kriterien (Environmental, Social and Governance Factors), auf die unter anderem im „Who cares wins“ Report des UN Global Compact aus dem Jahr 2004 (https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf) Bezug genommen wird, stammen ursprünglich aus dem Gebiet des nachhaltigen Investments. Unabhängig davon, welcher der Begriffe verwendet wird, liegt ihnen allen das Verständnis zugrunde, dass sich Nachhaltigkeit – wie von der EU im Vertrag von Amsterdam (<https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/ams/sign>) angesprochen – auf die drei Säulen der **Ökonomie, Ökologie** und des **Sozialen** bezieht.
- II Latapi Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B., „A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility“, Int J Corporate Soc Responsibility 4, 1, 2019, <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>.
- III Siehe z.B. Ziercke, E. & Knipping, C., „Next Generation Study“, Bucerius Center on the Legal Profession und TalentRocket, 2020, <https://www.law-school.de/forschung-fakultaet/institute-und-zentren/center-on-the-legal-profession/studien-analysen-veroeffentlichungen>; Regan, M. & Roher, L., „If you Take Their Meaning – Three young lawyers on finding meaning at law firms“, Money and Meaning, Volume 7, Issue 5, July/August 2021, Harvard Law School Center on the Legal Profession, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/if-you-take-their-meaning/>; Azur (<https://www.azur-online.de/die-azur-liste-2022/>) oder LTO Umfragen (<https://www.lto.de/karriere/arbeitgeber/associate-umfrage>).
- IV Herzberg, F., „One more time: how do you motivate employees?“, Harvard Business Review, Januar 2003, <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.
- V Regan, M. & Roher, L., „If you Take Their Meaning – Three young lawyers on finding meaning at law firms“, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/if-you-take-their-meaning/>; „If there was a firm that didn't raise their salary but has the specialty I am looking for and would offer meaningful professional development, that's fine. These minor variations are just not huge in my mind. Once you're above some kind of threshold number, to me, the variations are just less important.“
- VI Krieger, L.S. & Sheldon, K.M., „What makes lawyers happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success“, 83 GEO. WASH. L. REV. 554, 2015, Florida State University College of Law, <https://ir.law.fsu.edu/articles/94/>; oder zur Motivation von Mitarbeitenden Herzberg, F., „One more time: how do you motivate employees?“, <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>; Davis, P., „Money doesn't lead to happiness in law – here is what does“, Oktober 2020, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/pauladavislaack/2020/10/08/money-doesnt-lead-to-happiness-in-law-here-is-what-does/?sh=1df48c2a4c81>.
- VII Martin, R.L., „The Real Secret to Retaining Talent“, Harvard Business Review, März-April 2022, <https://hbr.org/2022/03/the-real-secret-to-retaining-talent>.
- VIII „Rethinking Your Approach to the Employee Experience“, Harvard Business Review, März-April 2022, <https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience>.
- IX Mainiero, L.A., & Sullivan, S.E., „Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution“, Academy of Management Perspectives, Vol. 19, No. 1, 2005, <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>.
- X Regan, M. & Roher, L., „If you Take Their Meaning“, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/if-you-take-their-meaning/>.
- XI Cohen, E., Taylor, S. & Muller-Camen, M., „HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability“, SHRM Foundation, 2012, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>.
- XII Bernhardt, M., Giataganas, T., Park, S., Pentz, W., Wenzler, H. & Ziercke, E., The Future Of Leadership, Bucerius Center on the Legal Profession and Egon Zehnder, 2021, https://www.law-school.de/fileadmin/content/law-school.de/de/units/abt_education/Studienseite/Studien/CLP_2022_Future_Download.pdf.
- XIII „Never Mind the Bucks“, JUVE Rechtsmarkt Heft 12/2021, S. 36.
- XIV Ebenda.
- XV Die Auflistung beruht auf dem JUVE-Ranking der Top 50 Kanzleien in Deutschland. Voraussetzung für eine Beantwortung der kanzeleispezifischen Fragen war, dass der Teilnehmende mit dieser Kanzlei schon in irgendeiner Form in Kontakt war, sei es als Arbeitgeber oder zumindest in Interviews oder aufgrund von intensiver Recherche. Wenn Sie eine Kopie der vollständigen Ergebnisse erhalten möchten, wenden Sie sich bitte an franziska.adelmann@law-school.de.
- XVI Knowles J., Hunsaker, B.T., Grove, H. & James, A., „What is the purpose of your purpose?“, Harvard Business Review, März-April 2022, <https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose>.
- XVII Siehe auch Regan, M. & Roher, L., „If you Take Their Meaning“, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/if-you-take-their-meaning/>; „I came in believing in the culture that they had sold me on as a summer, and they really did seem to invest in people. Maybe something changed in that time, because what I found was more of a churn-and-burn model where they are just expecting attrition to be part of what's happening.“
- XVIII Vaughan, S., Thomas, L. & Young, A., „Symbolism over substance? Large law firms and corporate social responsibility“, Legal Ethics Volume 18, Issue 2, pp. 138-163, 2015, <https://doi.org/10.1080/1460728x.2015.1119530>, Zusammenfassung: Birmingham Law School Research Spotlight, November 2015, <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-artslaw/law/research/bham-law-spotlight-corporate-social-responsibility.pdf>.
- XIX Bernhardt, M. & Ziercke, E., „Hochleistung unter Druck: Untersuchung der emotionalen Strategien, die von ausgewählten Partner*innen genutzt wurden, um gut durch die Pandemie zu navigieren“, Bucerius Center on the Legal Profession, 2020, https://www.law-school.de/fileadmin/content/law-school.de/de/units/abt_education/pdf/Hochleistung_unter_Druck-1.pdf.
- XX Bernhardt, M., Giataganas, T., Park, S., Pentz, W., Wenzler, H. & Ziercke, E., The Future Of Leadership, https://www.law-school.de/fileadmin/content/law-school.de/de/units/abt_education/Studienseite/Studien/CLP_2022_Future_Download.pdf.
- XXI Law Students for Climate Accountability, Law Firm Climate Change Scorecard, 2020 and 2021, <https://www.ls4ca.org>.
- XXII Siehe auch Regan, M. & Roher, L., „If you Take Their Meaning“, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/if-you-take-their-meaning/>; „Even if he could confidently compare firms on racial justice, climate change, and LGBTQ rights, Anthony admits it would then be difficult to do much with the information.“
- XXIII Siehe z. B. Vaughan, S., Thomas, L. & Young, A., „Symbolism over substance? Large law firms and corporate social responsibility“, <https://doi.org/10.1080/1460728x.2015.1119530>, Zusammenfassung: <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-artslaw/law/research/bham-law-spotlight-corporate-social-responsibility.pdf>.
- XXIV Siehe z.B. „Diversity and inclusion“, The Law Society, <https://www.lawsociety.org.uk/topics/diversity-and-inclusion>.
- XXV Grünberger, M., Mangold A.K., Markard, N., Payandeh, M. & Towfigh E.V., Diversität in Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, 2021, Nomos, <https://doi.org/10.5771/9783748927617>.
- XXVI Einen Einblick gibt die Berichterstattung des Handelsblattes: Anger, H., „Vom Ego-System zum Öko-System? In Sozietäten spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle“, November 2021, Handelsblatt, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/rechtsmarkt-vom-ego-system-zum-eko-system-in-sozietaten-spielt-nachhaltigkeit-eine-immer-groessere-rolle/27821340.html?ticket=ST-1267963-PreQdQdQBHshMYfcZ17-ap3>.
- XXVII So berichtete The Lawyer am 20. Januar 2022: „Clifford Chance to scan new matters for climate change risks“ (Dalla Bona, C., <https://www.thelawyer.com/clifford-chance-to-scan-new-matters-for-climate-change-risks/>); Hogan Lovells strebt laut JUVE Rechtsmarkt an, Kriterien zu entwickeln und vor allem zu berücksichtigen, ob das Mandat die Umstellung auf nachhaltigeres Wirtschaften des Mandanten zum Ziel hat (Verfürth, A., „Lawyers for Future“, Heft 09/2021, S. 44).
- XXVIII Schmidbauer, S., „Toxische Mandate, PR und öffentlicher Druck: Wirtschaftskanzleien und das Russland-Dilemma“, Legal Tribune Online, 07.03.2022, <https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/ukraine-russland-krieg-konflikt-invasion-sanktionen-wirtschaftskanzleien-mandate-nord-stream-2-pr/>.
- XXIX Siehe z.B. Forschung des Liquid Legal Institutes oder von Professor Richard Collier (Newcastle University): „Lawyer Well-being – The Silent Pandemic“, <https://www.liquid-legal-institute.com/workinggroups/lawyer-wellbeing/>, „Wellbeing in Law and Society“, <https://www.ncl.ac.uk/law/research/funded/wellbeing-law-society/>.
- XXX 76% der Teilnehmenden der Umfrage sind der Auffassung, dass Kanzleien ihre gesellschaftliche Verantwortung in mehr als nur der bestmöglichen Vertretung ihrer Mandant*innen bzw. der Aufrechterhaltung des Rechtsstaates sehen sollten.
- XXXI Mayer, C., „Prosperity – better business makes the greater good“, Oxford University Press, 2018; Stead, J.G. & Stead, W.E., „Management for a Small Planet“, M E Sharpe Inc, 2009.
- XXXII Siehe z.B. Ziercke, E. & Knipping, C., „Next Generation Study“, <https://www.law-school.de/forschung-fakultaet/institute-und-zentren/center-on-the-legal-profession/studien-analysen-veroeffentlichungen>; Ziercke, E. & Hartung, M., „Ok Boomer: Generational Conflict in Law Firms“, Legal Business World 2/2021, <https://lbw2021us2.legalbusinesslibrary.com>; Ziercke, E., „Can intergenerational conflict be attributed to lawyer identity-threat?“, BLOG CLP INPRACTICE des Bucerius Center on the Legal Profession, Januar 2021, <https://www.law-school.de/news-artikel/can-intergenerational-conflict-in-law-firms-be-attributed-to-lawyer-identity-threat>; Hartung, M. & Ziercke, E., „Managing lawyers is like herding cats – or is it?“, Legal Business World 2/2019, <https://www.law-school.de/news-artikel/managing-lawyers-is-like-herding-cats-or-is-it/>; Ziercke, E. & Hartung, M., „Confused by millennials? Three things law firms need to know about Millennials“, BLOG CLP INPRACTICE des Bucerius Center on the Legal Profession, Februar 2019, <https://www.law-school.de/news-artikel/confused-by-millennials/>.

Franziska Adelman

Emma Ziercke

Die Relevanz von CSR für die Zukunft

Bucerius Center on the Legal Profession

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.

Wenn Sie Interesse an weiteren Informationen haben, wenden Sie sich jederzeit gerne an

Emma Zierckeemma.ziercke@law-school.de

Nachhaltigkeit an der Bucerius Law School

Im Jahr 2020 wurde an der Bucerius Law School das Thema Nachhaltigkeit im Green Office institutionell verankert. Nachhaltigkeit soll ein Kernthema sein, das an der Hochschule nicht nur akademisch aufgearbeitet wird. Unter anderem wird die Hochschule durch verschiedenste Campus-Projekte auf den Pfad der Klimaneutralität gebracht.

Noch in diesem Jahr 2022 wird das Center for Interdisciplinary Research on Energy, Climate and Sustainability (CECS) seine Arbeit aufnehmen. Das Center leistet mit intra- und interdisziplinärer sowie internationaler rechtswissenschaftlicher Forschung einen Beitrag zur Bewältigung der globalen Herausforderungen im Bereich Energie, Klimaschutz und Nachhaltigkeit — von der Grundlagenforschung bis hin zur Erarbeitung rechtspolitischer Handlungsempfehlungen (www.law-school.de/cecs).

Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit finden Sie hier: www.law-school.de/hochschulprofil/was-uns-bewegt/nachhaltigkeit. Sollten Sie Fragen oder Anregungen zum Thema Nachhaltigkeit an der Bucerius Law School haben, wenden Sie sich jederzeit gerne an

Thies Hauckthies.hauck@law-school.de

Stiftungshochschule Bucerius Law School

Als Stiftungshochschule erwartet die Bucerius Law School von allen ihren Mitgliedern die Bereitschaft, ihre Expertise in den Dienst der Gesellschaft zu stellen und Verantwortung für sich selbst und andere zu übernehmen. Die Law Clinic ist dabei nur eines von vielen Beispielen für das Engagement zahlreicher Studierender (www.law-school.de/services/law-clinic, www.law-clinic.de). Zuletzt wurden für ukrainische Geflüchtete verschiedene Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel Stipendien für ukrainische Bewerber*innen für das Bucerius Master of Law and Business Program, organisiert.