

Alles nur Zufall oder schon Personalentwicklung?

Aus der Festrede der Berliner Generalstaatsanwältin Margarete Koppers beim djB-Sommerempfang des Landesverbands Berlin am 20. Juni 2022 in der rbb Lounge

Ich komme aus einer Kleinstadt vom linken Niederrhein und aus einfachen Verhältnissen. Es gab keine Akademiker*innen in beiden Familienzweigen. Für meine Eltern war es allerdings wichtig, dass ihre drei Töchter (Söhne gab es zum großen Bedauern meines Vaters leider nicht) einen „anständigen Beruf“ erlernen, um finanziell unabhängig zu sein. Das verschaffte uns das Glück, Abitur machen zu dürfen. Danach schieden sich die Vorstellungen meiner Eltern. Mein Vater wollte uns unter seinen Fittichen behalten. Meine Mutter erwies sich als erstaunlich hartnäckig und setzte durch, dass meine ältere Schwester und ich unseren Wünschen folgend studieren durften.

1. Ist das jetzt schon Personalentwicklung? Halten wir aber fest: Töchter brauchen starke Mütter!

Meine Schwester wurde Ärztin, ich Juristin. Beide konnten wir zwar auf die emotionale Unterstützung der Familie setzen, durchs mit BAFÖG finanzierte Studium kämpfen mussten wir uns aber schon allein.

Für meinen Vater war es eine Horrorvorstellung, als mich die ZVS¹ 1980 zum Studium nach Berlin verteilte. Seine Skepsis, dass ich es ohne ihn hier schaffe, hat allerdings meinen Ehrgeiz geweckt. Das erste Examen habe ich 1985 im 9. Semester gemacht, das zweite drei Jahre später. Während des Studiums wie der Referendarzeit habe ich unter anderem an der Uni gearbeitet. Damals noch als „exotisch“ angesehene Stationen im Ausland oder der freien Wirtschaft habe ich tunlichst gemieden. Stattdessen wählte ich gezielt Justiz-Stationen, die die Gewähr dafür boten, Reputation zu erlangen und bestmöglich vorbereitet ins zweite Staatsexamen zu gehen.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle eine kurze Reflektion: Gelernt fürs Leben habe ich auf diese Weise nicht. Was sich so links und rechts vom juristischen Fachbereich bewegte, habe ich nicht wahrgenommen. Mir fehlten Mut und Unterstützung von außen, um mich zu trauen, auch einmal verschlungene Pfade und nicht nur die Autobahn zum zweiten Staatsexamen zu nehmen.

2. Empfehlung: Trauen Sie sich ... Sie schaffen das!

Den Gedanken an eine Promotion habe ich zunächst verworfen, weil der Professor, an dessen rein männlich besetztem Lehrstuhl ich arbeiten wollte, erklärte, „Frauen stören nur den Betriebsfrieden“.

Das zielstrebige Vorgehen verschaffte mir allerdings einen super Start in die Justiz. Auch wenn damals – im Sommer 1988 – nur wenige Jurist*innen eingestellt wurden, erhielt ich angesichts meiner guten Vorbeurteilungen im Referendariat schon vor der mündlichen Prüfung einen Anruf aus der Personalabteilung der Senatsverwaltung für Justiz. Und das formlose Vorgespräch mit natürlich zwei Männern endete mit der Zusage, zum 1. September 1988 als Richterin eingestellt zu werden. Das war für mich

ein Traum – die Verbindlichkeit und Sicherheit der Justiz, des öffentlichen Dienstes, war der Gegenentwurf zu meiner familiären Herkunft. Noch dazu schien der Beruf der Richterin prädestiniert zu sein für meine damals noch vorhandene Familienplanung.

Mein Wunsch zum Verwaltungsgericht zu gehen, wurde allerdings nicht erfüllt. Ich war zu der Zeit noch mit einem Mann verheiratet, der als Assessor gerade beim VG Berlin angefangen hatte. Mein Name stand auf der Warteliste.

Der damalige OVG-Präsident ließ mir über meinen Mann ausrichten, ich möge meine Bewerbung zurückziehen; Eheleute gehörten nicht ans selbe Gericht; ich hätte daher ohnehin keine Chance.

3. Lehre: Frauen sollten nicht zu früh heiraten oder jedenfalls keinen Konkurrenten...

Mein zweiter Wunsch, Staatsanwältin zu werden, blieb ebenfalls ungehört und ich landete beim Amtsgericht Tiergarten.

Die Lebensplanung meines damaligen Partners sah wohl so aus, dass er Karriere macht und ich ihm den Rücken freihalte. Dass unsere Vorstellungen in so gegensätzliche Richtungen liefen, war mir ob des zielstrebigem Hinarbeitens auf den Berufseinstieg aus dem Blick geraten. Jetzt wurde es mir noch rechtzeitig bewusst, sodass ich mich 1989 getrennt und meine Lebensplanung selbst bestimmt habe.

4. Meine Empfehlung also noch einmal: Augen auf bei der Partnerwahl.

Ich habe mich fortan ziemlich hemmungslos ins Berufsleben gestürzt.

Anfang 1991 bekam ich einen Anruf von der Senatsverwaltung, ich möge mich dort – natürlich ohne einen Hinweis darauf, worum es denn gehen könnte – zu einem Personalgespräch einfinden. Meine Sorge, man wolle mich loswerden, wurde von älteren Kolleg*innen am Mittagstisch in der Moabiter Kantine mit schmunzelnden Kommentaren – dazu würde man ganz sicher kein persönliches Gespräch ansetzen – vom Tisch gewischt.

5. Merker an dieser Stelle für Sie als Führungsperson: Wenn Sie Mitarbeitende zu einem Gespräch bitten, lassen Sie sie nicht im Ungewissen darüber, worum es geht.

In der Tat hatte ich mir unnötig viel Gedanken gemacht und es ging nicht darum, mich rauszuschmeißen, sondern mir eine Tätigkeit als Referentin in der Strafrechtsabteilung anzubieten. Da ich neugierig war und mein Wunsch, Jugendrichterin zu werden, ohnehin von der Alt-68er-Lobby im Präsidium des Amtsgerichts Tiergarten blockiert wurde, habe ich zugesagt.

1 Anm. d. Red: die damals sogenannte Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen.

6. Empfehlung: Nutzen Sie sich bietende Gelegenheiten!

Auch wenn das bei Vorgesetzten vor Ort selten auf Gegenliebe stößt, weil dann eine Stelle vertreten werden muss, kann ich so eine Abordnung nur empfehlen. Die Schnittstelle zwischen Justiz und Politik, Fachaufsicht und Gesetzgebungsarbeit zu erleben, war spannend und hat mir eine deutliche Horizonsweiterung ermöglicht.

Wie ich zu der Chance kam, habe ich nie erfahren. Aber wie dem auch sei, mit Personalentwicklung hatte dieses Angebot jedenfalls nichts zu tun.

In der Strafrechtsabteilung musste ich ungeachtet der scheinbar progressiven Grundhaltung meiner mehr roten als grünen Vorgesetzten – sämtlich Männer und Staatsanwälte – wirklich kämpfen, ernst- und wahrgenommen zu werden. Frauen, noch dazu jüngere, gab es bei SenJust² eher im Stab der neuen Senatorin und eigentlich traute man ihnen nichts zu. Zweimal habe ich aufbegehrt und mit meiner Rückkehr ans Gericht gedroht, einmal um sinnvoll beschäftigt zu werden, und einmal, um im Tonfall unangemessene Kritik meines unmittelbaren Vorgesetzten abzuwehren. Beides hat funktioniert – kann ich also durchaus weiterempfehlen.

Die Errungenschaft, die mich allerdings mehr als alles andere bis heute bereichert, ist das erste Frauennetzwerk, das die wenigen bei SenJust damals abgeordneten jungen Frauen geschmiedet haben. Eine von Ihnen, *Uta Fölster*, haben Sie letzten Montag bei der Verleihung des Jutta-Limbach-Preises erleben können.³ Und es war *Jutta Limbach*, unsere damalige Justizsenatorin, die uns bestärkt hat.

7. Den 7. Merkposten, wie wichtig Netzwerke sind, muss ich heute Abend nicht wirklich betonen – denn Sie alle sind schon Mitglied im djb, dem besten Frauennetzwerk überhaupt!

Wer bei SenJust reüssiert, hatte damals wie heute gute Chancen, auch künftig, zurück am Gericht, mehr gesehen zu werden. Von den Kolleg*innen dort zwar kritisch beäugt, weil Streberin, von der Gerichtsverwaltung aber ob der Verwaltungserfahrung gerne in die eigenen Reihen aufgenommen, fand ich mich also halbtags in der Verwaltung des Landgerichts Berlin und halbtags in einer Schwurgerichtskammer wieder. Ich durfte Stellungnahmen zu Gesetzgebungsverfahren schreiben, Geschäftsplanarbeiten und sonstige Präsidiumsvorbereitungen treffen und nebenbei super spannende Strafrechtsfälle lösen. Meinen (halbtags eingetüteten) einjährigen Ausflug an die Humboldt-Uni, um dort am Projekt „Strafjustiz und DDR-Vergangenheit“ mitzuwirken und zu promovieren, habe ich ohne Promotion beendet – das waren einfach zu viele Hochzeiten gleichzeitig....

8. Meine Schlussfolgerung und Empfehlung: Wenn Sie promovieren wollen, dann rate ich dazu, dieses Projekt vor den Berufsstart zu legen.

Der abgebrochene Ausflug hat mir im Gericht letztlich aber nicht geschadet. Schon bald wurde ich zum Präsidenten gerufen. Um sicherzugehen, dass nichts schief geht, legte er mir ein von ihm vorformuliertes Bewerbungsschreiben zur Vorsitzenden Richterin vor. Das hatte ich sofort und unter seinen Augen zu unterschreiben.



▲ Margarete Koppers bei Ihrer Rede beim djb-Sommerempfang des Landesverbands Berlin am 20. Juni 2022 in der rbb Lounge; Foto: djb-LV Berlin/ Anne Friedrich

Für die Mitarbeiter*innen der Landgerichtsverwaltung wurde tatsächlich Personalentwicklung – jedenfalls bis zur ersten Beförderungsstufe – betrieben.

Eine kleine Hürde gab es allerdings noch. Mein damaliger Vorsitzender im Schwurgericht hielt mich zwar durchaus für geeignet und wollte einen sehr guten Beurteilungsbeitrag für mich schreiben. Dann aber – er war in einen mehrwöchigen Urlaub entschwunden – fand ich vom Präsidenten eröffnet darin folgenden Passus wieder: „Ihre Urteile fertigte sie vollständig selbst an einem Schreibautomaten. An diesem Gerät verfügt sie über die Fertigkeiten einer versierten Sekretärin.“ Da ich mich nicht auf einen Chefsekretärinnenposten beworben hatte, sondern auf den einer Vorsitzenden Richterin, habe ich mich – beraten durch *Uta Fölster* – vor den Präsidenten gesetzt und erklärt, solange dort sitzen zu bleiben, bis er mir zusagt, den Passus zu streichen. Das verschaffte mir bei ihm zwar den Ruf einer militanten Feministin, aber er gab nach und ich wurde jüngste Vorsitzende erst einer kleinen und kurze Zeit später einer großen Strafkammer.

9. Merkposten: Akzeptieren Sie keine schlecht formulierten Beurteilungen!

Meine Strafkammer war – rein zufällig – ausschließlich mit Frauen besetzt. Das ging natürlich gar nicht und war Pausengespräch am gesamten Gericht. Seit Menschengedenken hatte es rein männlich besetzte Kammern gegeben – aber drei Frauen, das kann man den fast ausschließlich männlichen Angeklagten doch nicht antun, die verlieren doch jeden Respekt vor der Justiz. Dieser unhaltbare Zustand erledigte sich allerdings kurze Zeit später.

Denn über mein Frauennetzwerk vermittelt fand ich mich in einem Vorstellungsgespräch bei Prof. Dr. *Winfried Hassemer* in Frankfurt wieder. Dieser suchte eine Mitarbeiterin für sein Dezernat am BVerfG. Die Abordnung sollte allerdings schwie-

2 Damit gemeint ist die Senatsverwaltung für Justiz in Berlin.

3 Verleihung des Jutta-Limbach-Preises an Dr. Tanja Altunjan am 13. Juni 2022.

riger werden als erwartet. Der damalige LG-Präsident meinte, das sei ein Abgang zu viel (es waren einige Männer in andere Funktionen abgewandert), außerdem sei ich schon genug gefördert worden. Letztlich halfen ein Anruf von *Jutta Limbach*, die inzwischen Präsidentin des BVerfG war, sowie der Umstand, dass Prof. *Hassemer* den Langmut hatte, mir statt der nächsten die übernächste freiwerdende Stelle in seinem Dezernat anzubieten.

10. Merker: Seien Sie hartnäckig und suchen Sie sich starke Verbündete.

Auch diese Station kann ich nur jeder von Ihnen empfehlen. Inhaltlich überaus anspruchsvoll und im Kreis begnadeter Juristinnen, die sich für die Sache, aber auch füreinander interessierten, habe ich unser Grundgesetz noch mehr schätzen und lieben gelernt als zuvor. Aus dieser Zeit ist mir bis heute ein weiteres, diesmal überregionales Frauennetzwerk erhalten geblieben, das Inspiration und Stütze war und ist. Eine Frau aus dieser Runde – Dr. Yvonne Ott – hat in der djb-Veranstaltung letzten Montag die Laudatio für Dr. Tanja Altunjan gehalten. Und natürlich sind wir alle spätestens während der Zeit am BVerfG Mitglied des djb geworden – dafür hat Jutta Limbach ganz selbstverständlich gesorgt.

Für mein Leben allerdings noch entscheidender war, dass ich beim BVerfG meine Frau kennengelernt habe – *Christiane Abel* – ein ganz besonderes Mitglied all meiner Frauennetzwerke und natürlich engagiert im djb.

Zurück in Berlin und am Landgericht meinte der Präsidialrichter, ich hätte mich lange genug in Karlsruhe ausgeruht, und verschaffte mir den Vorsitz einer völlig versackten Großen Strafkammer. Ich hatte allerdings ein super gutes Team in der Kammer, sodass wir das ganz gut hinbekommen haben. Nach einem Jahr erklärte mein Vertreter, das sei wirklich irre, in diesem einen Jahr habe er mehr Verfahren erledigt als in den gesamten vier Jahren zuvor.

Der Justizreform und der Dreiteilung des Landgerichts Berlin verdanke ich die mir 2006 übertragene Funktion der Vizepräsidentin am LG. Ich war die erste Strafrechtlerin, der dieses Amt anvertraut wurde – bis dahin waren es wie selbstverständlich immer nur Männer und Ziviljuristen gewesen.

Knapp vier Jahre später wurde es mir am LG aber zu eng. Entgegen aller gut gemeinten Ratschläge hatte ich es gegenüber der Präsidentin des Kammergerichts abgelehnt, mich auf einen ranggleichen Posten der Präsidentin eines zivilen Amtsgerichts zu bewerben. Ein Aufstieg war für mich weder geplant noch absehbar. In der Ordentlichen Gerichtsbarkeit habe ich deshalb keine Perspektive für mich gesehen. Also habe ich in der Personalabteilung von SenJust angerufen und hatte die zuständige Referatsleiterin am Telefon. Ich fragte sie nach einem Termin für ein Personalentwicklungsgespräch.

Wie es der Zufall so wollte, hatte der damalige SPD-Innensenator auf Drängen der SPD-Frauen die Justizsenatorin angerufen und erklärt, er suche eine Frau für die Stelle der Polizeivizepräsidentin – in der Justiz gebe es doch so viele Frauen. Mit der Suche war die Referatsleiterin beauftragt worden. Sie meinte daher am Telefon zu mir, „ich glaube, Du brauchst keinen Termin“ und

las mir den Ausschreibungstext vor. Einen Tag später habe ich meinen Hut in den Ring geworfen. Am Frauentag 2010 wurde ich zur ersten Polizeivizepräsidentin Berlins ernannt.

11. Merker: Bleiben Sie bei sich und nehmen Sie keine Stellen an, die sie nicht leidenschaftlich gerne ausfüllen. Es findet sich immer ein anderer Weg...

Es folgten super spannende und lehrreiche Jahre in der Polizei Berlin. Endlich konnte ich wirklich gestalten und natürlich lag die Frauenförderung als vernachlässigter Bereich in meinen Händen. Wir haben einen wirkungsvollen Frauenförderplan auf den Weg gebracht, der einem echten Controlling unterlag, Frauennetzwerke auf allen Laufbahnebenen geschaffen, ein Mentoringprojekt angeschoben, ein Diversity-Büro ins Leben gerufen, Coaching für gendergerechte Führung eingesetzt, eine wissenschaftliche Studie zu Frauenkarrieren in den Polizeien Deutschlands mitinitiiert und die Frauenquote beim Aufstieg in den gehobenen Dienst eingeführt.

Parallel dazu habe ich zahlreiche Personalgespräche mit Frauen geführt, um sie zu ermuntern, sich auf bislang ausschließlich von Männern besetzte Funktionen zu bewerben. Nicht immer, aber meistens hatte ich und hatten vor allem die Frauen in der Polizei damit Erfolg.

Eineinhalb Jahre habe ich die Behörde allein geleitet, weil sich die Männer vor dem Verwaltungsgericht um den Präsidentenposten stritten. Beim dritten Anlauf habe ich mich, getragen von einer Welle an Unterstützung vor allem der Frauen in- und außerhalb der Behörde, ebenfalls beworben. Das war ich ihnen und mir schuldig. Denn wenn wir Frauen uns solche Posten nicht zutrauen, tut es keiner...

Allerdings wurde aus diesem Plan nichts. Dafür habe ich den männlichen Nachfolger eingearbeitet und sodann erstmalig strategisch darüber nachgesonnen, wo ich mich in der vermutlich letzten Station meines Berufslebens noch einbringen will. Klar war, dass ich gerne in die Justiz zurückwollte. Nach 30 Jahren im öffentlichen Dienst fehlte mir der Mut, rauszutreten und vollständig neu anzufangen. Zurück an ein Gericht wollte ich aber ebenfalls nicht, weil es eben ein Zurück und nichts Neues gewesen wäre. Und dann – beraten durch meine Frauennetzwerke – tat sich da diese Option der Generalstaatsanwältin auf. Die Bewerbung wurde dank massiver politischer und medialer Einflussnahme zum härtesten Kampf meines Berufslebens – den ich allerdings gewonnen habe.

Seit 2018 bekleide ich also dieses Amt als erste Frau in Berlin. Und auch wenn mir die staatsanwaltschaftliche Erfahrung fehlt, so bringe ich doch genau die Erfahrungen mit, die für die Führungsaufgaben erforderlich sind. Eine der Frauen aus meinem Berliner Netzwerk meinte, das sei die perfekte Personalentwicklung.

Also resümieren wir einmal diesen Fall. Wieviel Zufall und wieviel Personalentwicklung stecken darin? Natürlich gab es an der ein oder anderen Stelle Menschen, die mich für Funktionen ausgewählt haben. Aber die Entwicklung dahin haben sie nicht gestaltet. Ich kann mich an kein Personalentwicklungsgespräch erinnern, überhaupt ist jedenfalls mit mir nie über meine Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen worden.

Führungsfortbildungen gab es erst *on the job* und nicht als Vorbereitung, sie hingen vom eigenen Engagement ab. In meiner Wahrnehmung beruhte mein Weg neben meinem eigenen Anteil vor allem auf der Unterstützung der Frauen in meinem Umfeld, nicht aber auf Vorstellungen von Führungspersonen, die mich wohin auch immer entwickeln wollten.

Das geht auch anders und mit weniger Zufall. Vielseitige Verwendungen, Stationen außerhalb des originären Berufszweigs, Beurteilungen zum richtigen Zeitpunkt, Fortbildungen gezielt eingesetzt und Personalgespräche, die Mut machen, bewegen und die konkrete Frau mit ihrem Potential im Blick haben, sind die Mittel der Wahl. Dafür braucht es einen Plan und langen Atem – dann lassen sich Karrieren auch wirklich vorzeichnen.

Aber was ist mit den Männern? In unserem letzten Beförderungsvorgang zu R2 – der ersten Beförderungsstufe für Jurist*innen in der Justiz – standen in den Strafverfolgungsbehörden 15 Stellen zur Verfügung. Mehr als doppelt so viele Staatsanwält*innen haben sich beworben. Ausgewählt wurden sieben Frauen und acht Männer. Einer der unterlegenen Männer hat Eilrechtsschutz beim Verwaltungsgericht geltend gemacht

und die Auswahlentscheidung gezielt nur insoweit angegriffen, als im Ranking Frauen und ein homosexueller Mann gesetzt waren. In der Staatsanwaltschaft wurden Frauen auf dem Gang konfrontiert mit der Aussage „na Du brauchst Dir ja keine Sorgen um Deine Karriere zu machen, Du bist ja eine Frau“. Obwohl mehr Männer ausgewählt waren verbreiteten die unterlegenen Männer die Mär, böswillig von den Frauen ausgebootet worden zu sein. Und was taten die Frauen – sie plagte ihr Gewissen. Umgekehrt schlechterdings nicht vorstellbar...

Für mich steht außer Frage: Frauen müssen zwingend Frauen fördern. Denken Sie nicht zu viel darüber nach, dass die guten Männer auch gefördert gehören. Na klar ist das so. Aber um die müssen Sie sich nicht kümmern, die kommen wie von allein weiter. In der ordentlichen Gerichtsbarkeit sind aktuell alle Spitzenämter mit Männern besetzt. Und auch für meine Nachfolge ist keine Frau gesetzt...

Also heißt es Ärmel hochkrempeln und ran ans Werk...

Und natürlich ans Netzwerken.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen noch einen anregenden Abend und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.