

die spanische Anwaltszulassungsprüfung vor dem spanischen Justizministerium erfolgreich bestanden habe und ich nun offiziell den spanischen Anwaltstitel „Abogada“ führen darf, bin ich endlich auch in Spanien als spanische Rechtsanwältin etabliert. Ich kann nun eigenständig die von mir verfassten Klageschriften unterzeichnen und die Interessen meiner Mandanten vor

spanischen Gerichten vertreten. Vorher konnte ich lediglich in Begleitung eines spanischen Anwalts vor den Gerichten auftreten, was mich natürlich als Zivilprozessrechtlerin deutlich in meiner Aktivität als solche einschränkte. Ich bin nun an mein persönlich verfolgtes Ziel angekommen und gespannt auf diese neue Etappe meines beruflichen Lebens.

---

## Interviews zu Berufseinstieg- und planung

### Director Legal Affairs für UFA SHOW & FACTUAL Interview mit Dr. Brigitte Joppich

**Dr. Brigitte Joppich**, Director Legal Affairs für UFA SHOW & FACTUAL, Rechtsanwältin und Domain Name Panelist bei der World Intellectual Property Organization (WIPO). Während ihrer Zeit als Rechtsanwältin und später Partnerin bei Linklaters und Vorgänger- sozietäten betreute die Urheberrechtsspezialistin die TV-Produktionsfirma als Mandantin. Ihre juristische Ausbildung absolvierte sie an den Universitäten Tübingen, Aix-en-Provence, Freiburg im Breisgau sowie an der London School of Economics, das Referendariat am Oberlandesgericht München. Dr. Joppich, die im Europarecht promovierte, hat drei Kinder und lebt und arbeitet in Köln und Würzburg.

**Sie sind als Director Legal Affairs für UFA SHOW & FACTUAL tätig, einem Produzenten von Unterhaltungssendungen für verschiedene Fernsehsender. Welche Aufgaben nehmen Sie dort wahr?**

Meine Aufgaben liegen in der umfassenden rechtlichen Betreuung aller von uns produzierten Fernsehsendungen. Schwerpunkte sind dabei der Entwurf und die Verhandlung von Verträgen, u.a. mit Sendern, Mitwirkenden und Lizenzgebern, und die Rechteklärung. Juristische Fragen kommen in diesem Zusammenhang aber auch aus vielen anderen Rechtsgebieten auf: Primär natürlich aus dem Urheber- und Medienrecht, daneben immer wieder aus dem Markenrecht und Wettbewerbsrecht und sind gelegentlich auch arbeitsrechtlicher, strafrechtlicher oder insolvenzrechtlicher Natur. Außerdem nehmen Compliancethemen an Bedeutung zu. In meinem Verantwortungsbereich liegt schließlich auch der Bereich Human Resources.

**Zunächst waren Sie als Rechtsanwältin tätig. Erleichterte Ihnen die vorherige Tätigkeit den Einstieg in ein Unternehmen?**

Das ist unbedingt richtig. Zum einen wusste ich genau um die Inhalte meiner Tätigkeit, die quasi eine interne Fortsetzung der vorangegangenen externen Beratungstätigkeit war, und zum anderen war es sehr hilfreich, die Personen im Unternehmen bereits vorher zu kennen. Sehr wertvoll sind für mich auch immer meine während der Anwaltstätigkeit gesammelten forensischen Erfahrungen gewesen. Und die vielfältigen Kontakte zu Rechtsanwälten ermöglichen es mir noch heute, im Bedarfsfall die jeweils richtigen Spezialisten hinzuzuziehen.

**Was raten Sie jungen Juristinnen, die sich für eine Tätigkeit in den Medien interessieren? Ist es notwendig, einen Schwerpunktbereich im Medienrecht zu machen?**

Ich halte es nicht für notwendig, aber auf jeden Fall für sinnvoll, soweit möglich bereits während der Ausbildung Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln. Dazu eignen sich insbesondere die Anwalts- und die Wahlstation während des Referendariats.

**Welche völlig unberechtigten Ängste bringen Berufseinsteigerinnen zum ersten Arbeitstag mit?**

Sie spielen möglicherweise auf zwei Sorgen an: Zum einen, nicht dieselben Karrierechancen zu haben wie männliche Kollegen. Diese Sorge halte ich in der Tat für unbegründet. In den Medien ist der Frauenanteil auch in Führungspositionen überdurchschnittlich hoch. In meinem Team von insgesamt sechs Mitarbeitern gibt es fünf Frauen. Zum anderen die Angst, eines Tages Familie und Beruf nicht miteinander vereinbaren zu können. Diese Sorge ist meines Erachtens durchaus berechtigt. Aber ich möchte allen Berufseinsteigerinnen Mut machen: Es ist möglich, beides zu haben, wobei der entscheidende Faktor aus meiner Sicht eine belastbare Back-up Lösung bei der Kinderbetreuung ist.

**Welche nicht-fachlichen Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht gerade für einen gelungen Einstieg als Berufsanfängerin in einer Kanzlei oder einem Unternehmen wichtig?**

Am wichtigsten ist aus meiner Sicht die Fähigkeit, offen und verständlich kommunizieren zu können, und zwar soweit möglich im persönlichen Gespräch und nicht nur schriftlich.

**Wie sollte eine Berufseinsteigerin in das erste Bewerbungsgespräch gehen? Haben Sie einen Geheimtipp?**

Leider nicht. Offenheit und Gerechtigkeit sind aber auch hier sehr wichtig. Und es hilft, wenn man neben der Stelle, um die es geht, alternative Bewerbungen laufen hat, sich also nicht auf eine bestimmte Position versteift.

**Was sind Ihrer Erfahrung nach Kompetenzen, die für den Aufstieg von KollegInnen maßgeblich waren, die nicht Fachkompetenzen sind?**

Auch hier kann ich wieder nur Kommunikationsfähigkeiten nennen. Oft spielt auch in der Vergangenheit gezeigte Flexibilität (z.B. im Hinblick auf Arbeitgeber, Arbeitsort und Inhalt der Tätigkeit) eine Rolle.

### Wie mache ich auf mich aufmerksam?

In Maßen halte ich soziale Netzwerke für hilfreich. Karriere setzt heute voraus, dass man vernetzt ist, z.B. mit Studienkollegen, aufgrund von Auslandsaufenthalten oder Fortbildungen, in Arbeitskreisen, durch das Engagement in Vereinen oder über Hobbys.

### Wie vereinbaren Sie Beruf und Privatleben?

Ich versuche, Familie und Beruf gerecht zu werden. Das ist nicht immer einfach. Oft muss ich Grenzen setzen, die zu respektieren für alle Beteiligten (insbesondere mich selbst) schwierig ist.

### Wie blicken Sie heute auf ihr erstes Jahr im Beruf zurück?

Es war eine ungemein spannende Zeit. Ich habe allerdings auch sehr viel gearbeitet. Von Work-Life-Balance war damals noch keine Rede...

## Oberstaatsanwältin Interview mit Sabine Kräuter-Stockton

**Sabine Kräuter-Stockton**, ehemalige Vorsitzende des Landesverbands Saarland von 2004 bis 2014, ist Mitglied der Kommission Strafrecht und der Fachkommissionen „Gewalt gegen Frauen und Kinder“ und „Straftaten gegen Ältere“ im djb. Zuletzt hat sie an der Erarbeitung der viel beachteten Stellungnahme der Strafrechtskommission zum Sexualstrafrecht (Änderung des § 177 StGB) mitgearbeitet. Sie war unter anderem zwei Jahre lang in der Koordinierungsstelle gegen Häusliche Gewalt im saarländischen Justizministerium tätig und leitete acht Jahre lang das Sonderdezernat „häusliche Gewalt“ der Staatsanwaltschaft Saarbrücken. 2013 wurde sie zur Oberstaatsanwältin ernannt.

### Welche formalen Voraussetzungen muss eine Juristin erfüllen, um Staatsanwältin werden zu können? Wie wichtig ist das Zeugnis aus der Strafstation für eine spätere Bewerbung?

Die meisten Justizministerien – wobei es sich ja um Landesrecht handelt und so natürlich Unterschiede zwischen den Bundesländern bestehen – legen großen Wert auf die Examensnoten. Beide Examina sollten mit Prädikat bestanden sein, also mit mindestens neun Punkten, wobei das Zweite ein wenig mehr ins Gewicht fällt als das Erste Examen, von manchen Länder-justizministerien werden aber auch nur mindestens 7,5 Punkte verlangt. Je nachdem, wie die Noten der übrigen Bewerberinnen und Bewerber zum jeweiligen Termin aussehen, kann aber auch unter Umständen jemand zum Zuge kommen, der oder die etwas weniger gute Examensnoten, dafür aber andere Pluspunkte vorzuweisen hat: gibt es Anzeichen dafür, dass die Person auch „über den Tellerrand“ hinausschaut und mitten im Leben steht? Hat sie vielleicht durch Auslandsaufenthalte ihre interkulturelle Kompetenz gestärkt? Hat sie Kinder und ist dadurch im Multitasking geübt? Hat sie als Sportlerin ihre Ausdauer und Zielsicherheit unter Beweis gestellt? Hat sie schon in einem anderen juristischen Beruf Erfahrungen gesammelt? etc.

Die Personalabteilungen der Ministerien versuchen durchaus zu Recht, diejenigen Typen, die zwar exzellente juristische Kenntnisse aufweisen, aber sonst „außer Jura nix können“, möglichst gleich zu erkennen und nicht einzustellen. In der Justiz wird neben juristischem Fachwissen vor allem Menschenkenntnis und Augenmaß gebraucht. Daher sollten sich Bewerberinnen nicht abschrecken lassen, wenn sie nicht 100%ig die offiziell angegebenen Notenkriterien erfüllen. Andererseits wird es aber wohl kaum vorkommen, dass ein Bewerber oder eine Bewerberin mit mäßigem Examensergebnis und sonstigen Qualifikationen gegenüber einem Kandidaten oder einer Kandidatin mit zweistelliger Examensnote den Vorzug erhält.

Das Zeugnis aus der Strafstation – ebenso die Zeugnisse aus den anderen Referendarsstationen – hat nach meiner Erfahrung für die Einstellungsentscheidung eher geringe Bedeutung. Die Zeugnisse sind von so vielen verschiedenen Ausbilderinnen und Ausbildern nach persönlichen unterschiedlichen Kriterien erstellt worden, wobei sich der eine oder die andere Beurteilende mehr oder weniger Mühe mit dem Ausfüllen des Zeugnis-Formulars gibt, dass hier keine echte Vergleichbarkeit existiert.

### Erfolgt die Bewerbung direkt bei der Staatsanwaltschaft oder bei der Justiz allgemein?

In unserem Bundesland, dem Saarland, gibt es anders als beispielsweise in Berlin keine getrennten Karrieren zwischen Staatsanwaltschaft und Gerichten: wir werden als „Richterin“ oder „Richter“ für die Justiz eingestellt und lassen uns dann überraschen, wo wir eingesetzt werden. Unsere Assessorinnen und Assessoren wechseln während der vier Jahre langen Assessorenzeit teilweise mehrfach zwischen den einzelnen Behörden. Da fängt man vielleicht als Zivilrichterin an einem Amtsgericht oder einer Landgerichtskammer an und wechselt zur Staatsanwaltschaft oder umgekehrt, wird vielleicht noch im Justizministerium, der Staatskanzlei oder einem Untersuchungsausschuss des Landtags eingesetzt. Das ist zwar anstrengend, weil man sich überall neu einarbeiten muss, aber es hat unbestreitbar Vorteile, und zwar nicht nur für den Dienstherrn: die praktische Erfahrung in dem einen oder anderen Beruf ist die beste Ausgangsbasis für die Entscheidung, wo ein Assessor oder eine Assessorin sich auf Lebenszeit ernennen lassen möchte.

### Welche persönlichen Qualifikationen sollte eine Berufseinstiegerin mitbringen, um eine gute Staatsanwältin zu werden?

Ich habe ja als „ältere Kollegin“ oder Abteilungsleiterin schon viele Assessorinnen und Assessoren in der ersten Zeit des Berufslebens begleitet. Alle, die neu eingestellt wurden und zu uns kommen, haben überdurchschnittlich gute juristische Kenntnisse. Ich halte aber gute Nerven und eine sportliche Einstellung zur Arbeit für ebenso wichtig und hilfreich. Die Arbeitsmasse überfällt am Anfang alle in einer Weise, die zunächst kaum in den Griff zu bekommen scheint. Wenn man es da nicht schafft, sich Schritt für Schritt und mit Zuversicht an die Bewältigung der Aktenberge zu machen und die Arbeit als eine Herausforderung anzusehen, der man sich gerne stellen möchte, dann wird man in unserem Beruf auf Dauer nicht zufrieden sein. Ich halte auch eine breite

Lebenserfahrung für notwendig, die möglichst nicht allein auf der Schiene „höhere Tochter – Abitur – Studium – Referendariat“ erworben sein sollte, sondern im tatsächlichen „bunten Leben“, mit dem man bei der Arbeit in der Justiz tagein, tagaus zu tun hat. Eine Lebenserfahrung, die es ermöglicht, sich vorurteilsfrei in andere Lebensweisen, andere Denkweisen und andere Kulturen hinein zu denken und Reaktionen anderer Menschen nicht immer vor der Blaupause der eigenen Verhaltensmuster zu beurteilen. Nur ein Teil unserer Arbeit erledigt sich nach juristischen Regeln, ein Großteil besteht in der Einordnung und Bewertung von Lebenssachverhalten.

**Ihre Assessorenzeit verbrachten Sie als Richterin in einer Landgerichtskammer, wurden dann auf eigenen Wunsch aber als Staatsanwältin auf Lebenszeit ernannt. Was ist Ihrer Meinung nach besonders reizvoll an der Tätigkeit als Staatsanwältin?**

Ich hatte die zwei ersten Jahre meines Berufslebens als Staatsanwältin gearbeitet und war von daher ein selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten gewöhnt mit einer weitgehend eigenverantwortlichen Zeiteinteilung und ohne meine jeweiligen Entscheidungen rechtfertigen zu müssen. Bei der Staatsanwaltschaft war natürlich eine große Menge an Arbeit zu bewältigen, aber wann und wo, also ob zwischen 8 – 17 Uhr im Büro oder zwischen 9 – 15 Uhr im Büro und danach noch ein paar Stunden

**Ich bin fest davon überzeugt, dass für mich persönlich die Mitgliedschaft und die Übernahme verschiedener Aufgaben im djb beim Aufstieg von der Staatsanwältin über die Gruppenleiterin zur Oberstaatsanwältin sehr nützlich waren.**

am Abend nach dem Zubettgehen der Kinder, das hatte ganz bei mir gelegen. Nun kam ich als jüngste Beisitzerin an eine Strafkammer und fand da ganz andere Bedingungen vor. Gerade was die Zeiteinteilung anging, musste ich mich nach dem Vorsitzenden und den älteren Beisitzern richten, was für mich als damals junger Mutter nicht einfach zu organisieren war. Die Kammerberatungen, daran hatten sich die älteren Herren damals gewöhnt, fanden in der Regel nach einem guten Mittagessen und anschließender Ruhepause erst ab 15 Uhr statt, während ich gerne früher begonnen hätte, um meine Kinder noch vor der Schlafenszeit sehen zu können. Aber das sind ja persönliche Erfahrungen, die gerade auf meine Situation damals zutrafen und nicht verallgemeinert werden können. Was aber wahrscheinlich für jede und jeden

gilt: das Entscheiden im Team, in dem der Vorsitzende das Wort und ich nicht so viel zu sagen hatte, musste nach zwei Jahren völlig eigenständiger Arbeit von mir erst wieder neu eingeübt werden, was mir nicht immer leicht fiel. Was mich auch bei meiner Entscheidung beeinflusste wieder zurück zur Staatsanwaltschaft zu gehen, war die Einsicht, dass bei Gericht – anders als es auf den ersten Blick scheint – weniger entschieden wird, als bei der Staatsanwaltschaft: Was die Staatsanwaltschaft nicht anklagt, darüber kann kein Richter und keine Richterin entscheiden. Dazu kam, dass sich heraus stellte, dass ich mehr Freude an der staatsanwaltlichen Arbeitsweise habe, bei der man die Ermittlungen in Zusammenarbeit mit der Polizei leitet und sich, wegen der größeren Anzahl der Verfahren, naturgemäß mit ein und derselben Sache weniger ausführlich beschäftigt als das bei Gericht der Fall ist – so wie ich auch früher lieber Klausuren als Hausarbeiten geschrieben hatte.

Jedenfalls habe ich meine Entscheidung, nicht bei Gericht zu bleiben sondern zur Staatsanwaltschaft zurück zu kehren, bewusst getroffen und seitdem nie bereut.

**Offiziell soll in der Staatsanwaltschaft die 42-Stunden-Woche gelten. Entspricht das der Realität, insbesondere der von Berufseinsteigerinnen?**

Nach allem, was ich auch von anderen Bundesländern höre, ist es dort nicht anders als hier bei uns im Saarland: für Berufseinsteigerinnen ist die 42-Stunden-Woche nicht mehr als ein schöner Traum. Wir haben ohnehin (jedenfalls bei uns im Saarland) so wie die Richterinnen und Richter keine festen Arbeitszeiten. Wir haben statt dessen ein Pensum, das sich danach richtet, wie viel Arbeit, also wie viele Verfahren, es behördenweit gibt, und wie viele Dezernentinnen und Dezernenten in der Behörde arbeiten, auf die diese Arbeit aufgeteilt wird. Und dieses Pensum muss erledigt werden, was in der Regel vor allem bei Berufsanfängerinnen und -anfängern nicht ohne Abend- und Wochenendarbeit möglich ist. Man darf sich nichts vormachen: was man an der Uni und im Referendariat gelernt hat, ist nur zum geringen Teil das, was später bei der Arbeit als Staatsanwältin oder Richterin benötigt wird. Es ist sehr viel Neues zu lernen, die Arbeit besteht ja nur zum Teil aus Anklagen und Urteilen. Dezernatsarbeit bedeutet, dass auf all die vielfältigen und stets wieder neuen Situationen, die im Laufe eines Verfahrens vorkommen können, adäquat reagiert wird. In unserer Behörde gibt es eine sehr solidarische „offene-Tür-Kultur“, d.h. die jungen Kolleginnen und Kollegen sind von allen eingeladen, um Rat zu fragen. Aber auch das kostet Zeit und eine starke Leistungsbereitschaft ist vor allem in den ersten Jahren nötig.

### **Welche Aufstiegsmöglichkeiten hat eine Staatsanwältin?**

In der staatsanwaltlichen Karriere gibt es verhältnismäßig wenige Aufstiegsstufen. Es gibt Zulagestellen, meist „Gruppenleiter“ oder „Gruppenleiterin“ genannt, die keine Beförderung im eigentlichen Sinne darstellen, aber doch mit einer höheren Besoldung verbunden sind (Besoldung: R1 plus Zulage). Die Beförderung, die am ehesten in Frage kommt, ist die zu einer Oberstaatsanwältin (Besoldung: R2), was in der Regel mit der Leitung einer Abteilung und damit auch mit gewissen Verwaltungsaufgaben verbunden ist. Nach wirklich „oben“ sind natürlich keine Grenzen gesetzt: Leitende Oberstaatsanwältinnen, d.h. Behördenleiterinnen einer Staatsanwaltschaft (Besoldung R3 bis R5, je nach Größe der Behörde), oder Generalstaatsanwältinnen, ein teilweise politisch besetzter Posten (Besoldung: R6), gibt es bundesweit einige – wenn auch (noch!) nicht genug. Außerdem ist daran zu denken, dass grundsätzlich in vielen Bundesländern der Wechsel von der Staatsanwaltschaft zum Gericht und umgekehrt auch bei schon auf Lebenszeit Ernannten möglich ist, so dass auch Möglichkeiten des Quer-Aufstiegs bestehen.

### **Im djb und auch sonst sind Sie rechtspolitisch sehr aktiv. Welche Bedeutung hat ein Frauennetzwerk für die Karriereplanung?**

Ich bin fest davon überzeugt, dass für mich persönlich die Mitgliedschaft und die Übernahme verschiedener Aufgaben im djb beim Aufstieg von der Staatsanwältin über die Gruppenleiterin zur Oberstaatsanwältin sehr nützlich waren. Nicht nur, dass meine ehrenamtlichen Tätigkeiten immer auch in der Beurteilung erwähnt wurden, vor allem haben mich die Erfahrungen und Fähigkeiten, die ich bei der Aufgabenwahrnehmung für den djb so ganz nebenbei erworben habe, sowie der Kontakt zu wunderbaren Frauen, Juristinnen und aus anderen Frauenverbänden, bereichert und meinem beruflichen Fortkommen deutlich geholfen. Ich habe Frauen im Beruf durchweg als sehr solidarisch und kooperativ erlebt, anders als das manche glauben machen wollen. Hinzu kommt, dass man durch die djb-Verbandsarbeit viele wichtige und entscheidende Menschen kennen lernt und umgekehrt von ihnen bekannt wird. Nicht zuletzt sehe ich vor allem in den letzten Jahren zunehmend Frauen in arrivierten Positionen, die ihrerseits andere Frauen fördern, was der djb unterstützt und kanalisiert. Der djb nützt also nicht nur als Netzwerk unseren Mitgliedern selbst, sondern wirkt darüber hinaus für alle als Verein, der für die Gleichberechtigung und Gleichstellung aller Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen arbeitet, wie es ja in unseren Zielen steht.

### **HR Direktorin bei einem IT Dienstleister Interview mit Ursula Matthiessen-Kreuder**

**Ursula Matthiessen-Kreuder**, Mitglied des Landesverbands Hessen, war von 1999 bis 2005 Vorsitzende des Arbeitsstabs für Berufsorientierung, Karriereplanung und Mentoring im djb. Seitdem führt sie regelmäßig mit den jungen Juristinnen Telefonkonferenzen zu den

Themen rund um Berufs- und Karriereplanung durch. Nach Tätigkeiten bei der Deutschen Bahn und als Leiterin für Personalpolitik bei der Metro AG, ist sie heute HR Direktorin bei einem IT Dienstleister in Wiesbaden.

### **In Ihrem Unternehmen, das in der IT Branche tätig ist, ist der Schwerpunkt Ihrer Arbeit die Leitung der HR Business Partner. Haben Sie viel Kontakt mit Berufseinsteigerinnen mit juristischer Ausbildung?**

Ich habe Kontakt zu Kandidaten und Berufseinsteigern mit juristischer Ausbildung, auch wenn der Bedarf an juristischen Nachwuchskräften zu meinem Bedauern in unserer Branche rückläufig ist.

### **Wie gestalten sich die ersten 365 Tage als Juristin typischerweise in einem Unternehmen oder Großkonzern? Welche Unterschiede bestehen zu den klassischeren juristischen Berufen?**

Der Unterschied zu klassischen juristischen Berufen ist, dass das erste Jahr vor allem dazu dienen muss, das Geschäft und den Geschäftszweck des Unternehmens zu verstehen. Für den späteren beruflichen Erfolg ist entscheidend, dass sich die Berufseinsteigerin mit den Kunden, Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens vertraut macht und ein Netzwerk von Kontakten knüpft.

### **Welche unberechtigten Ängste bringen Berufseinsteigerinnen zum ersten Arbeitstag mit?**

Berufseinsteigerinnen neigen oft zu einem Verhalten, das ich als das „Fleißige Bienchen“-Syndrom bezeichnen möchte. Das eifrige Erledigen eines jeden beliebigen Arbeitsauftrages hat oft eine hohe Priorität. Hinzu kommt hier und da falsch verstandener Respekt vor Chefs und vermeintlich Stärkeren. Hilfreicher ist nach meiner festen Überzeugung Neugier, Selbstbewußtsein und eine an den eigenen Stärken ausgerichtete Arbeitsweise.

### **Worauf sollten Berufseinsteigerinnen bei der Karriereplanung besonders achten?**

Es lässt sich deutlich weniger planen, als die Berufseinsteigerin vielleicht denkt. Dass Planung nicht das entscheidende ist, sondern der Spaß und das Selbstbewußtsein der jungen Kollegin, in einem Team eine interessierte und dann zunehmend wichtige Rolle zu spielen.

### **Welche nicht-juristischen Qualifikationen vermissen Sie bei Berufseinsteigerinnen, die direkt aus der Universität oder dem Referendariat zu Ihnen kommen?**

Am meisten vermisste ich das Gegenstück zu dem „Fleißige Bienchen“-Syndrom. Wissen Sie, die auch für alle Manager schwierigste und zugleich unverzichtbare Kompetenz ist die Kompetenz, mit Ungewissheiten umzugehen. Sie ist schwer zu praktizieren, schwer zu lernen und schwer zu verbessern. Es wäre klasse, wenn sich alle Berufseinsteigerinnen sicherer fühlten bei „dealing with ambiguity“. Das ist eine Kompetenz, die jede Berufseinsteigerin auf ihrer Lernliste haben sollte.

**Welche Weiterbildungsmöglichkeiten in Bezug auf Soft-Skills sehen Sie für Berufseinstigerinnen als besonders wertvoll an?**

Berufseinstigerinnen sollte jede Möglichkeit, ob innerhalb oder außerhalb von regulären Weiterbildungsmaßnahmen, nutzen, Vorträge zu halten, frei zu sprechen, in Teams Führung zu übernehmen und

**Es ist eine weitverbreitete Fehlvorstellung, dass Zusatzqualifikationen Frauen weiter bringen. [...] So wird statt an der Bewerbung für die nächsthöhere Stelle an einem LL.M. gearbeitet.**

auch das eine oder andere zu publizieren. Nur so lernt sie, wie ihr berufliches Umfeld auf dieses Verhalten reagiert, was es für Vorteile und Nachteile mit sich bringt. Und nur Lernen bringt Fortschritt in modernen Unternehmen, gerade in der IT Branche.

**Haben Sie einen Geheimtipp für das erste Vorstellungsgespräch?**

Seien Sie vorbereitet auf dümmliche Standardfragen und geben Sie kluge Antworten. Vermutlich entgehen die wenigsten Kandidaten der Frage nach „Wo wollen Sie in fünf Jahren sein?“, „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“ und „Wie halten Sie es mit der Familienplanung?“. Hier eine kluge Antwort parat zu haben, ist ein großes Kunststück. Denn es gibt kein Patentrezept. Vermeiden Sie unbedingt Formeln aus Standardratgebern, sondern stellen Sie sich flexibel auf Ihr Gegenüber ein. Ist der Interviewer ehrlich interessiert und vertrauenswürdig? Ist er oder sie unfreundlich und abweisend? Manchmal siegt Frechheit, manchmal eine gut platzierte Gegenfrage, manchmal hilft eine kleine Lüge. Oder manchmal auch die klare und deutliche Wahrheit. Sie müssen in wenigen Sekunden entscheiden, welche Variante Sie wählen und das ist die Kunst.

**Im djb sind Sie sehr aktiv, Sie waren beispielsweise Vorsitzende des Arbeitsstabs für Berufsorientierung, Karriereplanung und Mentoring. Welche Bedeutung hat ein Frauennetzwerk für die Karriereplanung?**

Emotional hat es eine große Bedeutung, denn alle Berufsfrauen brauchen den Rat und den Trost von Kolleginnen. Leider haben Frauennetzwerke aber bislang noch nicht überall die Kraft, Frauen zu entwickeln, zu fördern, einzustellen und an guter Stelle zu platzieren. Frauennetzwerke sind häufig sehr privat, während Männernetzwerke sehr professionell sein können. „Man“ zieht sich nach und „man“ stellt gerne aus seinem Netzwerk ein.

**Frauen wird oft nachgesagt, bei Gehaltsverhandlungen zu schüchtern zu sein. Welchen Rat können Sie Berufseinstigerinnen diesbezüglich geben?**

Das ist ein ganz schwieriges Thema, für das ich keine wirklich gute Antwort habe. Was ich vielfach gesehen habe, sind in Gehaltsdingen sehr freche Männer, die sich damit zu meinem Erstaunen immer wieder durchsetzen. Leider kommt eine vergleichbare Frechheit bei Frauen in der Regel nicht gut an. Zurückhaltung ist aber auch falsch, denn Chefs erhöhen Gehälter ungern, wenn sie nicht müssen. Die beste Gelegenheit, das Gehalt neu anzusprechen, ist ein Job- oder Arbeitgeberwechsel. Da kann frau ohne viele Begründungen einfach einmal eine hohe Forderung auf den Tisch legen.

**Was empfehlen Sie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?**

Seit vielen Jahren berate ich junge Frauen zu diesem Thema. Vielleicht lassen sich diese Dinge nicht im eigentlichen Wortsinne „vereinbaren“, also zusammenführen. Arbeiten und Familie sind zwei Säulen des Lebens, die nebeneinander stehen. Darüber ein Dach zu bauen, ist eine Kunst für Frauen und Männer gleichermaßen. Nur sollten sich alle Frauen darüber im Klaren sein, dass der Verzicht auf Familie bedeutet, dass die Säule des Berufs in ihrem Leben sehr dominant sein wird. Das kann ein Konzept sein, muss es aber nicht. Für meinen Mann und mich sind unsere drei erwachsenen Kinder und die gesamte Großfamilie das ganze Lebensglück. Alle Frauen sollten immer daran denken, dass für sie die Entscheidungsfreiheit ungefähr mit dem Alter 40 endet, während ihre männlichen Konkurrenten im Beruf noch viele Jahre später ihr ausschließlich berufsorientiertes Weltbild revidieren können und dies vielfach tun. Meine Erfahrung ist, dass kurz vor der Pensionierung und rückwärts betrachtet so gut wie alle Berufsmänner eine Familie haben, während erfolgreiche Karrierefrauen zu einem deutlich geringeren Prozentsatz mit Partner und Kindern leben.

**Nach dem Abitur machten Sie zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau. Worin sehen Sie die Vorteile einer zusätzlichen Qualifikation – sei es in Form einer Ausbildung oder eines anderen Studiums?**

Es ist eine weitverbreitete Fehlvorstellung, dass Zusatzqualifikationen Frauen weiter bringen. Ich sehe sehr viele Kolleginnen, die bei einem Stocken ihrer Karriere erstmal eine Zusatzqualifikation einholen, anstatt um ihr Fortkommen zu kämpfen. So wird statt der Bewerbung für die nächsthöhere Stelle an einem LL.M. gearbeitet. Oder es wird ein Abschluss als Mediatorin versucht, anstatt den Arbeitgeber zu wechseln, der einem in der Karriere

stocken lässt. Zurück zu Ihrer Frage: Es gibt andere Gründe, z.B. für eine Lehre nach dem Abitur: Ich wollte das Leben kennenlernen und die Arbeitswelt, aber dabei meine Zeit nicht mit Aushilfsarbeiten verschwenden. Die Banklehre hat mir sehr geholfen zu verstehen, was ich im Beruf nicht möchte.

**Sie stiegen bei der Deutschen Bahn in das Berufsleben ein. Wie haben Sie dort die ersten 365 Tage erlebt?**

Für mich war das erste Jahr bei der Deutschen Bahn sehr spannend: Ich wurde wegen meiner familiären Situation mit drei kleinen Kindern unproblematisch in Teilzeit eingestellt, weil der Arbeitgeber viele offene Stellen und wenig Interesse an meiner persönlichen Situation hatte. Der Einstieg bei der Bahn galt allerdings eher als schlechte Wahl, weil dieses Unternehmen des öffentlichen Diensts kein attraktiver Arbeitgeber und die Bahnprivatisierung noch nicht abzusehen war. Sehr aufregend und positiv war, dass ich nach ein paar Monaten bereits aufgrund der Empfehlung einer Kollegin (!) bei der Bahn in einen privatisierten Teilbereich wechseln konnte, was für mich die Plattform für eine tolle Karriere wurde. Also: Das erste Jahr war eins der besten meines Berufslebens, viele spätere Jahre waren schwieriger.

**Wie würden Sie sich in den ersten 365 Tagen auf jeden Fall wieder oder auf keinen Fall mehr verhalten?**

Ich wäre fröhlicher und lockerer und würde versuchen, nicht zu viele Antworten auf Fragen zu suchen, die ich nicht finden konnte. Mehr Mut zum Prozess der lebenslangen Entwicklung und Zuversicht, dass es schon werden und gelingen wird, hätte ich mir gewünscht.

**Mikropolitik- und Managementberaterin  
Interview mit Dr. Martina Mronga**

Frau Dr. Martina Mronga berät seit 2004 mit ihrer Firma faegipae große Unternehmen, Organisationen und Universitäten. Als Mikropolitik- und Managementberaterin veranstaltet sie Seminare, Coachings und Trainings und hält regelmäßig Vorträge zu Themen wie „Spielregeln im Management“. Sie absolvierte ihr Studium der Integrierten Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal und promovierte 2011 in der Sozialökonomie an der Ruhr-Universität Bochum. Unter [www.aufstiegskompetenz.com](http://www.aufstiegskompetenz.com) veröffentlichen sie und ihr Team wöchentlich Beiträge zum Themenbereich Aufstieg – also zu Persönlichkeit, Karrierestrategie und Networking.

**Sie geben Managerberatung und -Trainings zum Thema „Wie etabliere ich mich in einer Organisation und steige auf, ohne Widerstand zu erfahren?“ oder auch „Stereotype im Management“. Gibt es eine Anekdote, die Sie besonders gern zur Veranschaulichung von Stereotypisierung verwenden?**

„I want every little girl who's told she's bossy, to be told instead she has leadership skills.“ – Das ist ein Zitat von

Sheryl Sandberg und zeigt besonders deutlich die Wahrnehmungsunterschiede auf. Eine engagierte Frau wird als herrisch, ihr männlicher Kollege als führungsstark bezeichnet. Frauen werden abgelehnt, wenn sie die Dinge in die Hand nehmen, gleichzeitig muss man die Dinge in die Hand nehmen, um aufzusteigen.

**Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Aufstiegskompetenzen?**

Insbesondere Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstdarstellung sind bedeutende Aufstiegskompetenzen. Es ist wichtig zu lernen, wie auf die Fremdwahrnehmung der eigenen Person positiv eingewirkt werden kann und dabei insbesondere die Wirkungsweisen von Stereotypisierungen zu umgehen. Dies ist eine strategisch wichtige Ressource, die nicht unterschätzt werden sollte. Eine hohe emotionale Stabilität zu entwickeln, indem etwa persönliche Allianzen aufgebaut und unterhalten werden, stellt auch eine große Entlastung dar. Politisch-strategische Kalküle sind bedeutende Faktoren, um in Verbindung mit der eigenen Leistung wahrgenommen zu werden. So lässt sich zum Beispiel Konkurrenz mit kollegialer Unterstützung viel leichter aushalten.

**Gibt es ein Beispiel dafür, in welchem Bereich die Fremd- und Eigenwahrnehmung häufig auseinander fällt?**

Oft ist es so, dass Frauen ein zu geringes berufliches Selbstbewusstsein haben und sie dadurch eher dazu neigen, sich unter Wert zu verkaufen oder aber Erfolge glücklichen Umständen zuzuschreiben. Wir wissen aber, dass Glück die Summe einer exzellenten Vorbereitung, eines bemerkenswerten Durchhaltevermögens und eines wirklich guten Standings unter den männlichen Kollegen ist. Erst die Übereinstimmung von Leistungserbringung und Leistungswahrnehmung öffnet Türen für die erfolgreiche Etablierung oder den Aufstieg in Organisationen.

Dass Frauen genauso qualifiziert sind wie ihre männlichen Kollegen, ist mittlerweile bekannt. Erst positiv-bestärkende Erfahrungen, gekoppelt mit Erfolgen, stärken das in den meisten Fällen verzerrte Selbstbild. Hierzu motivieren meine Seminare.

**Sie sprechen viel über Strategien. Sollte nicht allein das fachliche Können über das berufliche Fortkommen entscheiden?**

Das ist ein Mythos. Fachliche Leistung allein entscheidet längst nicht mehr über den Erfolg. Entscheidungen fallen ebenso durch strategisch-politische Kalküle, die Entschlüsselung mikropolitischer Taktiken oder der Umgang mit Macht. Die Fähigkeit, mikropolitische Fertigkeiten zu erkennen und einzusetzen, ermöglicht es, aktiv Einfluss auf das Geschehen in Unternehmen zu nehmen. So können Widerstände abgebaut, eigene Ziele erreicht und Anliegen durchgesetzt werden.