

# Next Generation Study

Fatal Attraction?  
Nachwuchsgenerationen der  
Jurist\*innen will auch  
weiterhin für Großkanzleien  
arbeiten, betrachten die  
Erfüllung ihrer  
Karrierewünsche im „Big Law  
Business“ aber  
paradoxe Weise nüchtern.



## Next Generation Study

Im Rahmen der 9. Herbsttagung des Bucerius Center on the Legal Professions zum Thema *Managed Legal Services* haben wir zusammen mit TalentRocket und Legalhead, eine Studie mit über 200 "Next Generation"-Juristen\*innen durchgeführt, um mehr über die Erwartungen der Anwälte\*innen von morgen zu erfahren. Die Studienergebnisse gewähren neue Einblicke in die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung der Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen.

### [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.

### [TalentRocket](#)

TalentRocket ist die führende Karriereplattform für Juristen in Deutschland. Mehr als 30.000 registrierte Nutzer\*innen werden auf TalentRocket mit über 250 juristischen Arbeitgebern zusammen gebracht. Gegründet wurde TalentRocket 2012 von Yacine Coco und Magdalena Oehl. Die Plattform in ihrer heutigen Form gibt es seit 2014. Im Herbst 2017 hat TalentRocket seinen Wettbewerber Lawyered übernommen. Zu den Arbeitgebern auf TalentRocket gehören neben namhaften Großkanzleien, mittelständischen Kanzleien und Boutique Kanzleien auch global agierende Unternehmen und Arbeitgeber aus dem öffentlichen Sektor. Seit letztem Jahr gibt es TalentRocket auch in Österreich.

## **Fatal Attraction? Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen will auch weiterhin für Großkanzleien arbeiten, betrachtet die Erfüllung ihrer Karrierewünsche im „Big Law Business“ aber paradoxerweise nüchtern**

### **Die Anwaltskanzlei der Zukunft**

Hätten sie die Möglichkeit, die Kanzlei der Zukunft zu gestalten, würde die nächste Generation von Anwalt\*innen ein Arbeitsumfeld beschreiben, das wie folgt aussieht: "innovativ, familienfreundlich, mit flachen Hierarchien, Pro-Bono-Arbeit...Work-Life-Balance, persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und gleichen Karrierechancen...".<sup>1</sup> Aber gibt es diese „Kanzlei der Zukunft“ nicht bereits? Über die Hälfte der Top 10 Kanzleien in Deutschland haben Innovations-Hubs; auf ihren Karriereseiten wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angepriesen. In Großbritannien und den USA stehen einige Großkanzleien regelmäßig auf diversen "Best Employer"-Listen<sup>2</sup>. Nach Ansicht der Next Generation jedoch, könnten die heutigen Kanzleien allerdings nicht weiter von diesem Ideal entfernt sein. Stattdessen werden große Kanzleien mit Antonymen wie "gewinnorientiert, starke hierarchische, intransparente Führung [und] Workhouse" assoziiert<sup>3</sup>. Warum hält die Next Generation Großkanzleien dennoch weiterhin für einen attraktiven Arbeitgeber, obwohl sie ihre wichtigsten Karrierewünsche im „Big Law Business“ nicht erfüllt sehen?

### **Was will sie eigentlich, die Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen?**

Im Rahmen der 9. [Herbsttagung](#) des Bucerius Center on the Legal Professions zum Thema *Managed Legal Services* haben wir zusammen mit [TalentRocket](#) und [Legalhead](#), eine Studie mit über 200 "Next Generation"-Juristen\*innen durchgeführt, um mehr über die Erwartungen der Anwalt\*innen von morgen zu erfahren. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 21 Jahren, sowohl Studierende der Bucerius Law School, als auch Nicht-Bucerius-Studierende nahmen an der Umfrage teil. Fokus der Studie war es, herauszufinden, was die Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen wirklich über Anwaltskanzleien denkt: ihre zugrundeliegenden Überzeugungen und Meinungen sowie ihre Wünsche an zukünftige Arbeitgeber. In Kombination mit früheren Untersuchungen des Bucerius Center on the Legal Profession<sup>4</sup> und TalentRocket<sup>5</sup> gewähren die Studienergebnisse neue Einblicke in die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung der Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen.

---

<sup>1</sup> Dieses Zitat stammt aus der Next Generation Study.

<sup>2</sup> Siehe zum Beispiel Fortune's Top 100 Employers oder The Times 100 Best Employers.

<sup>3</sup> Die Teilnehmer an der Next Generation Study wurden gebeten, Aussagen aus einer Liste auszuwählen, die sie mit großen internationalen Anwaltskanzleien in Verbindung bringen.

<sup>4</sup> Siehe z.B. [Is the law firm of the future a company?](#) und [Confused by Millennials? Three things law firms need to know about Millennials](#), um einen kurzen Überblick über einige unserer Forschungsarbeiten zu erhalten.

<sup>5</sup> Siehe das White Paper von TalentRocket (2019) [Schöne neue Jurawelt](#)

### Was sich die nächste Generation für ihre Karriere wünscht

Die Teilnehmer\*innen wurden gebeten, eine Reihe typischer Karrierefaktoren nach ihrer relativen Wichtigkeit für ihre Karriereentscheidung zu ordnen. Die Ergebnisse (siehe Abbildung 1) liegen im Rahmen der üblichen Erwartungen: eine kollegiale

Arbeitsatmosphäre, interessante juristische Arbeit, flexibles Arbeiten und gute Karrieremöglichkeiten werden von vielen Studierenden als wichtigste Kriterien für die eigene Karriere angesehen.

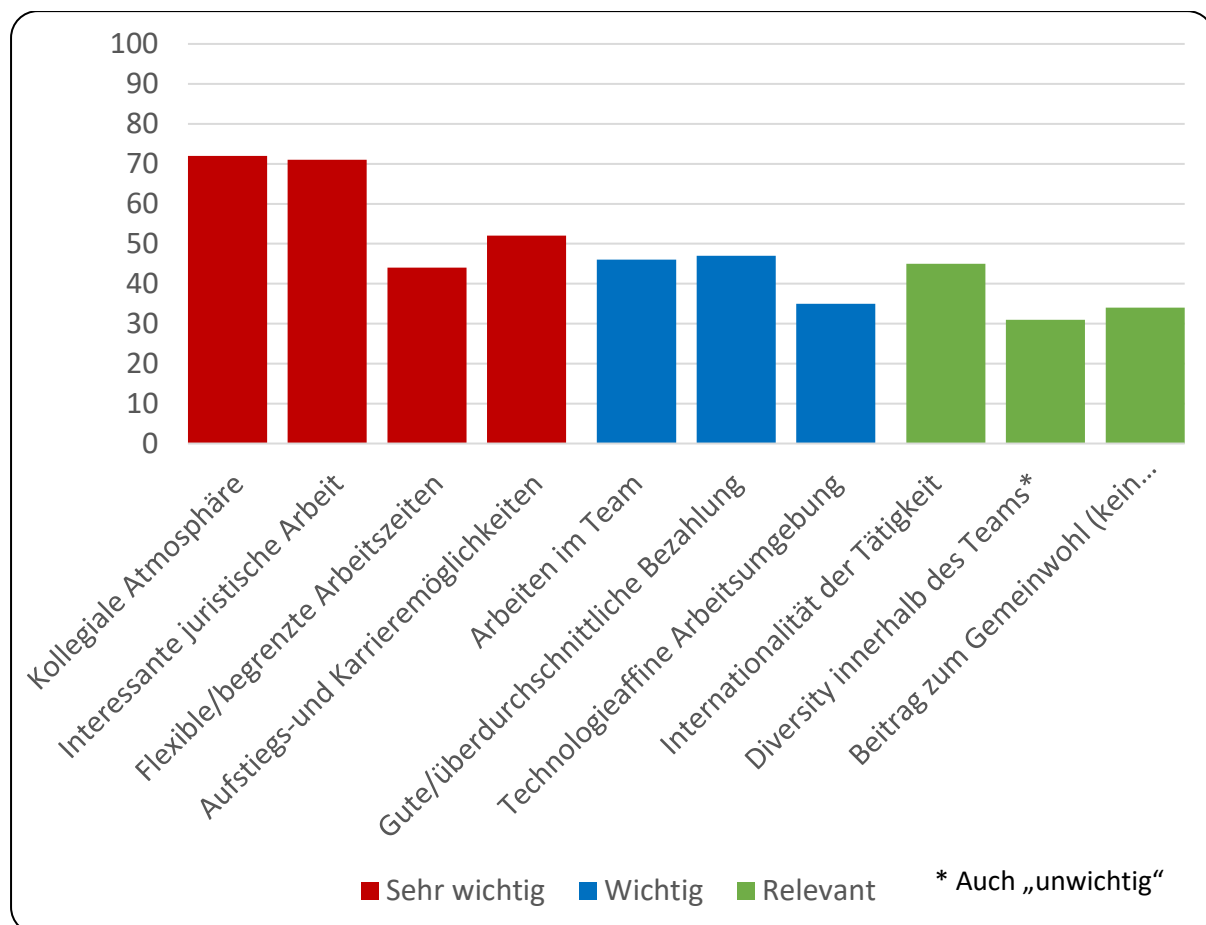


Abbildung 1 "Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für Ihre Karriere?"

Rund 70% der Teilnehmer\*innen identifizierten zwei Schlüsselkriterien als "sehr wichtig" für ihre Berufswahl: eine kollegiale Atmosphäre und interessante juristische Arbeit. Für die Teilnehmer\*innen bedeutete dies (i) die Zusammenarbeit zwischen Jurist\*innen; (ii) Feedback und Mentoring durch erfahrenere Jurist\*innen; und (iii) intellektuell stimulierende Arbeit. Kollegialität bedeutete jedoch nicht, in einem Großraumbüro zu arbeiten – ein Vorschlag, welcher nur von 3% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer befürwortet wurde.

Für rund 50% der Teilnehmer\*innen waren die Karrieremöglichkeiten ein sehr wichtiger Faktor bei der Bewertung eines Arbeitgebers. Etwa ein Drittel der Teilnehmer\*innen strebte nach der Partnerschaft oder einer "Führungsposition". Im Gegensatz zu anderen Studien,

die darauf verweisen, dass "Job-Hopping" längst Teil der beruflichen Realität von Nachwuchsjurist\*innen ist, antizipierten die Studienteilnehmer\*innen für ihre eigene Karriere deutlich mehr Durchhaltevermögen: So waren die Teilnehmer\*innen unserer Umfrage bereit, durchschnittlich 6,9 Jahre in einer Anwaltskanzlei zu arbeiten und durchschnittlich 6,6 Jahre auf die Partnerschaft zu warten. Darüber hinaus erklärte sich

etwa ein Viertel bereit, hart zu arbeiten, um dieses Ziel zu erreichen, und würde bei gleichbleibendem Gehalt mehr als 50 Stunden die Woche arbeiten, wenn dies die eigenen Karrierechancen erhöhen würde.<sup>6</sup>

Laut dem Anwaltsblatt gilt "Zeit ist das neue Geld"<sup>7</sup> und Jura-Absolvent\*innen werden zunehmend von Kanzleien angezogen, die flexible Arbeitsmodelle anbieten können. Tatsächlich fanden 44% unserer Teilnehmer\*innen flexible Arbeitsmodelle "sehr wichtig" und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Familienfreundlichkeit wurde in den Freitextantworten als einer der begehrtesten Karrierefaktoren genannt. Für 59% der Teilnehmer\*innen war der wichtigste Aspekt der flexiblen Arbeit die Möglichkeit, zu verschiedenen Tageszeiten zu arbeiten, anstatt weniger oder "feste" Stunden zu arbeiten (23%), oder von zu Hause aus arbeiten zu können (18%). Dies stimmt mit unseren Ergebnissen aus früheren Studien überein, in denen sich die freie Wahl hinsichtlich der Arbeitszeit als tragend erwies: Die Nachwuchsgeneration möchte wählen können, wann und wo sie arbeiten kann; ob sie dementsprechend mehr oder weniger Lohn bekommt; und ob sie finanzielle oder nicht-monetäre Anreize bevorzugt

### **Zwischen Erwartung und Realität**

Wie gesagt wünscht sich also ein Großteil der Studienteilnehmer\*innen eine Tätigkeit, welche eine kollegiale Atmosphäre, eine interessante Arbeit, flexible Arbeitsmöglichkeiten und gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet. Die Mehrheit der Teilnehmer\*innen ist jedoch der Meinung, dass Großkanzleien diese Wünsche nicht erfüllen kann. Tatsächlich waren nur 7 % der Teilnehmer\*innen der Meinung, dass das „Big Law Business“ ein gutes Arbeitsklima bietet, und nur 17 % assoziierten große Anwaltskanzleien mit einer kollaborativen Arbeitsumgebung. Darüber hinaus war nur 1% der Teilnehmer\*innen der Meinung, dass große internationale Anwaltskanzleien flexible Arbeitsbedingungen bieten könnten und nur 2% assoziierten Großkanzleien mit "Familienfreundlichkeit".

Hinsichtlich der anderen Top-Karrierkriterien glaubten 45 %, dass große internationale Anwaltskanzleien Karriereentwicklungsmöglichkeiten bieten könnten. Nur 3 % der Teilnehmer\*innen waren jedoch der Meinung, dass Großkanzleien eine transparente Führung und eine flache Hierarchie vorzuweisen haben. Tatsächlich waren 60% der Teilnehmer\*innen der Ansicht, dass große, internationale Anwaltskanzleien der hierarchischste Arbeitgebertyp auf dem Rechtsmarkt seien.

---

<sup>6</sup> Die Teilnehmer wurden auf der Grundlage einer 50-Stunden-Woche und eines Grundgehalts von 120.000 Euro gefragt, ob sie für den gleichen Lohn länger arbeiten, den Status quo beibehalten, oder weniger oder flexiblere Stunden für weniger Lohn arbeiten würden.

<sup>7</sup>Wienfort, D. (2019) [Zeit ist das neue Geld – Flexible Arbeitszeitmodelle im Anwaltsberuf](#)



Insbesondere im Hinblick auf die Mitspracherechte sehen Nachwuchsjurist\*innen in Großkanzleien also Aufholbedarf: Mindestens 50% glauben, dass die Mitarbeiter\*innen in Großkanzleien repräsentative Beratungsgremien haben sollten, 34% waren der Meinung, dass Mitarbeiter\*innen Teil des Managementteams sein sollten und 28% waren der Meinung, dass es den Mitarbeiter\*innen erlaubt sein sollte, an den Partnerschaftswahlen

teilzunehmen. Darüber hinaus waren die Teilnehmer\*innen der Meinung, dass die Führung einer Anwaltskanzlei intransparente sei. Dieser Eindruck spiegelt eine kürzlich durchgeführte Umfrage unter 7.500 Anwälten in Großbritannien wider, bei der weniger als die Hälfte mit der Kanzleiführung "zufrieden" war <sup>8</sup> und zeigt, dass die Einschätzung nicht auf den deutschen Rechtsmarkt beschränkt ist.

Als die Teilnehmer\*innen gebeten wurden, Aussagen auszuwählen, die sie mit "Big Law" in Verbindung bringen, wählten sie Wörter wie "Workhouse", "kompetitive Arbeitsumgebung", "starke Hierarchie" und "intransparente Führung" (siehe unten, Abbildung 2), statt der Merkmale, die sie mit ihren Karrierewünschen und ihrer idealen Kanzlei verbinden (innovativ, familienfreundlich und flache Hierarchien).

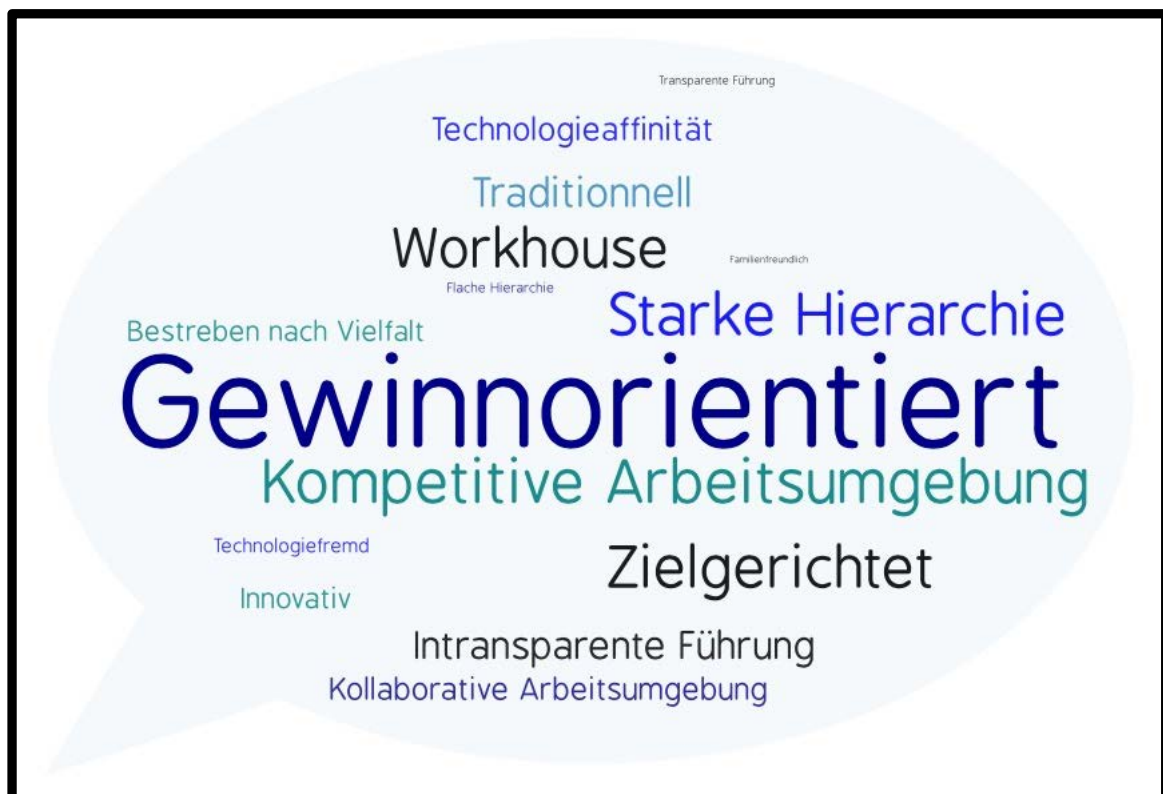


Abbildung 2 Je größer das Wort, desto häufiger wurde es von den Teilnehmern ausgewählt, umgekehrt, je kleiner das Wort, desto weniger oft wurde es ausgewählt.

<sup>8</sup> [Roll on Friday Employer Survey 2020](#)

Überraschend waren jedoch die Antworten auf die Frage, für welchen Arbeitgeber sich die Studienteilnehmer\*innen mittel- bis langfristig (5-10 Jahre) entscheiden würden: Trotz all der negativen Assoziationen mit dem „Big Law Business“, standen internationale Großkanzleien an erster Stelle. So bewerteten die Studienteilnehmer\*innen diesen Arbeitgeber auf einer numerischen Skala mit einem Durchschnitt von 3,6 (von 5 möglichen Daumen hoch).

### Fatal Attraction?

Wir haben juristische Arbeitgeber<sup>9</sup> an den wichtigsten Karrierekriterien der Teilnehmer\*innen gemessen. Bei den vier wichtigsten Kriterien schnitten große internationale Anwaltskanzleien schlechter ab als kleine/mittelständischer Kanzleien (siehe unten, Abbildung 3). Sobald jedoch das Gehalt (rot markiert) berücksichtigt wird, werden Großkanzleien plötzlich zum bevorzugten Arbeitgeber. Tatsächlich glaubten 95% der Teilnehmer\*innen, dass internationale Großkanzleien am ehesten eine gute oder überdurchschnittliche Bezahlung bieten würde. Trotz der Tatsache, dass die Großkanzleien als Arbeitgeber bei einer Reihe von wichtigen Karrierekriterien schlecht abschnitten und so ganz und gar nicht als "Anwaltskanzlei der Zukunft" gelten, würden die Teilnehmer\*innen eine Karriere in der Großkanzlei nach wie vor bevorzugen. Aber ist diese Verlockung nachhaltig?

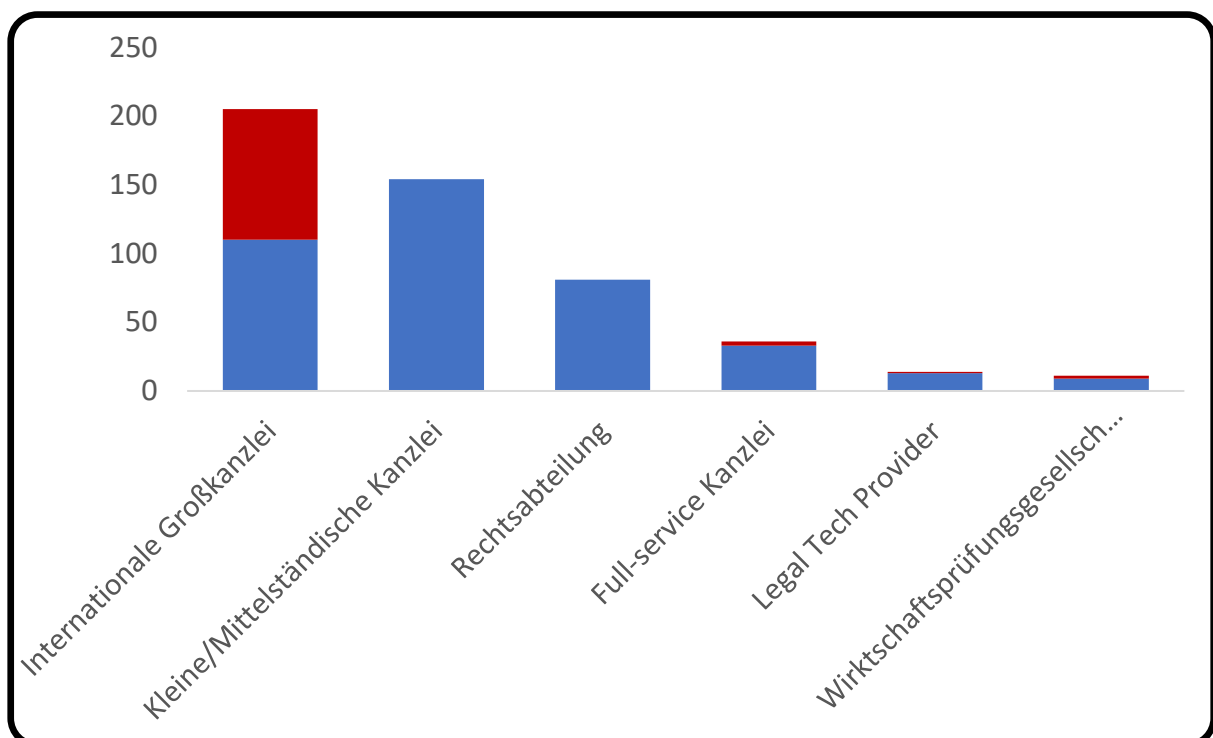


Abbildung 3 Welche zukünftigen Arbeitgeber erfüllen [diese Kriterien] am ehesten?

<sup>9</sup> Große internationale Anwaltskanzlei, Full-Service-Kanzlei, kleine/mittelständische Anwaltskanzlei, Rechtsabteilung, Big Four, Legal Tech Provider

### Der sichere Weg in die Katastrophe?

Wenn wir die Ergebnisse unserer Umfrage im Licht von Herzbergs "Intrinsische Motivatoren und Hygienefaktoren"<sup>10</sup> betrachten, können wir feststellen, dass einige der wichtigsten Karrierekriterien motivierende Faktoren sind, während andere Karrierekriterien Hygienefaktoren sind (siehe unten, Abbildung 4). Motivationsfaktoren treiben Mitarbeiter\*innen zu guten Leistungen an. Wenn diese Faktoren fehlen, sind die Mitarbeiter\*innen in der Regel nicht zufrieden. Hygienefaktoren haben keinen direkten

Einfluss auf die Leistung, fehlen sie jedoch, sind die Mitarbeiter\*innen tendenziell unzufrieden und neigen dazu, die Organisation zu verlassen.

Intrinsische Motivatoren -> Zufriedenheit	Hygienefaktoren -> Unzufriedenheit
Leistung	Unternehmenspolitik
Anerkennung	Aufsicht
Arbeit *	Beziehung zu Vorgesetzten und Gleichgestellten *
Verantwortung	Die Arbeitsbedingungen *
Förderung *	Gehalt *
Wachstum	Status
	Sicherheit

Abbildung 4 \* Faktoren, die die nächste Generation von Anwälten\*innen von ihren zukünftigen Arbeitgebern erwartet.

Während Gehalt, Arbeitsbedingungen (d.h. Arbeitszeiten) und Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg\*innen (d.h. eine kollegiale Arbeitsatmosphäre) die Anwalt\*innen nicht unbedingt zu guten Leistungen motivieren, führt ihre *Abwesenheit* zu einer deutlichen Unzufriedenheit. Daher ist es eben diese Tatsache – also dass die Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen nicht glaubt, dass Großkanzleien flexible Arbeitsbedingungen oder ein kollegiales Arbeitsklima bieten können – die zu einer Verschärfung des Problems führt. Die Problematik ist sogar noch drastischer: die Next Generation wünscht sich, für eine Kanzlei zu arbeiten, die unter anderem eine kollegiale Arbeitsumgebung und flexible Arbeitsbedingungen fördert, und sie wird enttäuscht sein, wenn diese Wünsche nicht erfüllt werden. Laut dem White Paper von TalentRocket, sind die Hauptgründe für Anwalt\*innen, den Arbeitsplatz zu wechseln (nach dem Gehalt) die Beziehungen zu Vorgesetzten, Kolleg\*innen sowie zu lange Arbeitszeiten.

### Wie man die Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen gewinnen und auch halten kann

Trotz positiver Erfahrungen während der Praktika in Anwaltskanzleien und trotz der besten Marketinginitiativen von Großkanzleien haben Nachwuchsjurist\*innen im Allgemeinen keinen allumfassenden positiven Eindruck vom „Big Law Business“. Um das Risiko zu verringern, dass die Anwalt\*innen von morgen allein aufgrund des Gehalts vom „Big Law Business“ angezogen werden, müssen Großkanzleien sicherstellen, dass die anderen "Hygienefaktoren" in der Praxis erfüllt werden: Wenn Großkanzleien die Anwalt\*innen der

<sup>10</sup> [Herzberg, F. \(2003\) "One more time: how do you motivate employees?" Harvard Business Review January](#)



nächsten Generation langfristig an sich binden wollen, müssen sie sicherstellen, dass sie tatsächlich ein kollegiales Arbeitsumfeld bieten – das bedeutet (i) Zusammenarbeit und nicht Konkurrenz zwischen den Anwalt\*innen fördern; (ii) regelmäßiges Feedback von Partner\*innen und anderen leitenden Anwalt\*innen forcieren; und (iii) intellektuell anregende Arbeit bieten. Darüber hinaus müssen Großkanzleien an ihrem Ruf als "Workhouse" massiv arbeiten und echte Lösungen für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben anbieten sowie verschiedene Wege für Karrieremöglichkeiten eröffnen.

Unsere Studie bestätigt, dass Geld die nächste Generation von Anwalt\*innen anlockt. Dennoch werden Großkanzleien, wenn die anderen als wichtig betrachteten Karrierekriterien fehlen, Schwierigkeiten haben, die Nachwuchsgeneration der Jurist\*innen zu halten. Enttäuschung ist das Ergebnis für die Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität: Die nächste Generation von Anwalt\*innen strebt danach, für eine ganz andere Art von Anwaltskanzlei zu arbeiten. Dies spiegelt den Eindruck, den Jurist\*innen von morgen von Großkanzleien haben, nicht wider. Nur wenn das „Big Law Business“ zur "Anwaltskanzlei der Zukunft" wird, kann es die Erwartungen der nächsten Anwaltsgeneration erfüllen.

*Emma Ziercke, Bucerius Center on the Legal Profession*  
*Carina Knipping, TalentRocket*

## Zu den Autoren

**Emma Ziercke**

[emma.ziercke@law-school.de](mailto:emma.ziercke@law-school.de)



Emma Ziercke 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. In 2014 schloss Emma Ziercke einen 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 Gesamtabchluss sowie für Ihre Masterarbeit zum Thema "Gender Diversity in Law Firms". In der Position als Senior Research Associate forscht die gebürtige Engländerin zu den Themen Kanzleimanagement, Gender Diversity und Organisational Behaviour (HR/Personal).

**Carina Knipping**

[ck@talentrocket.de](mailto:ck@talentrocket.de)

Carina Knipping ist für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei TalentRocket – Deutschlands führender Karriereplattform für Jurist\*innen – verantwortlich. Während ihres Master-Studiums an der Freien Universität Berlin, beschäftigte sie sich von 2016-2018 insbesondere mit Fragen der politischen Kommunikation in einer dem Wandel unterliegenden Medienwelt und erforschte in ihrer Masterarbeit die journalistische Berichterstattung über die G20-Protteste in Hamburg. Mit ihrem sozialwissenschaftlichen Hintergrund hat sie während ihrer Arbeit für TalentRocket im Zuge der Studie "Schöne neue Jurawelt" den Arbeitsmarkt für Jurist\*innen genauer unter die Lupe genommen.

