



## IMR99: Robert Michels

IMR099: Diversity und Wirtschaftskanzlei | Interview Office Managing Partner

Episode 99 | Gäste: Robert Michels | Arbeitgeber: Dentons | Veröffentlicht: 6.9.2021

---

**[00:09] Marc Ohrendorf:**

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht, eurem Jura-Karriere-Podcast von LTO und LTO-Karriere. Mein Name ist wie immer Marc Ohrendorf und auch diese Episode wird euch in die Ohren gespült von Dentons, die diesen Podcast präsentieren und auch Rede und Antwort stehen, nämlich in Form des Managing Partners Robert Michels. Hallo Robert.

**[00:32] Robert Michels:**

Hallo Marc, schön, dass du da bist.

**[00:35] Marc Ohrendorf:**

Schön, dass du hier bist sozusagen auf dieser virtuellen Bühne. Robert, wir sitzen gerade, als wir das hier aufzeichnen, ich glaube so viel darf man verraten, in eurem Frankfurter Büro mit einem ganz schönen Blick über die Stadt. Und da stellt sich die Frage, wie bist du, außer heute früh wahrscheinlich mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Auto, hier eigentlich hingekommen? Wo hast du denn studiert und was waren so die dich prägenden Stationen auf dem Weg?

**[01:02] Robert Michels:**

Zu der ersten Frage, öffentliches Verkehrsmittel, ja oder nein, würde ich gerne von meinem Schweigerecht Gebrauch machen. So, ich bin im Saarland geboren, in Saarbrücken. Ich bin auch wirklich, wie einige wissen, stolz darauf und habe mich dann nach dem Abitur entschieden, Jura zu studieren.

**[01:20] Marc Ohrendorf:**

Warum?

**[01:20] Robert Michels:**

Die ehrliche Antwort ist, weil mein bester Freund damals Jura studiert hat. Es hat aber auch einen ernsten Hintergrund, weil Saarbrücken die Nähe zu Frankreich und dort der Studiengang oder der Doppelstudiengang Französisches Recht angeboten wurde und ich die ersten zwei Jahre, also wie ein französischer Student, dann auch studieren konnte, das sogenannte DIRK gemacht hat.

**[01:41] Marc Ohrendorf:**

Ja, ja.

**[01:42] Robert Michels:**

Damals ging meine Planung noch in die Richtung, auf jeden Fall was mit deutsch-französischem Recht zu machen. Ich wollte international sein, aber damals ging ganz klar der Blick nach Frankreich.

**[01:52] Marc Ohrendorf:**

Und ging der Blick auch schon Richtung Anwaltschaft oder wäre auch noch irgendwas anderes in Frage gekommen?

**[01:57] Robert Michels:**

Ich glaube, da war ich offen. Also Anwalt hätte ich jetzt mit 75 Prozent Wahrscheinlichkeit gesehen, aber ich wäre offen gewesen.

**[02:05] Marc Ohrendorf:**

Und wann war klar, Anwaltschaft wird's?

**[02:07] Robert Michels:**

Und ich kann jetzt nicht sagen, wann diese Entscheidung genau gefallen ist. Es ging eigentlich dann so weiter. Ich habe beides Staatsexamen gemacht. In der Anwaltsstation kam ich. Es gab immer noch den besten Freund. Der hatte schon bei Sherman Stirling als Associate gearbeitet. Ich habe dann was für eine Wahlstation gesucht und ich habe immer noch, ich habe für Paris, ich wollte die Wahlstation in Paris verbringen. Das hat dann nicht geklappt und ich habe im Frankfurter Büro von Sherman Sterling begonnen. Das war 1970. 1998, Sommer 98, damals noch die Phase, wo der neue Markt gerade runterging oder anfing etwas an Glanz zu verlieren. Ich hatte überhaupt keine Ahnung von Börsenrecht, von Börse, habe aber da eine Transaktion nach der anderen als Referendar mitgearbeitet. Und das war auch, wie vieles daneben Zufall, hat mich so gepackt oder fand ich so spannend, dass ich dabei geblieben bin und dann quasi die Entscheidung war, okay, du machst im Kapitalmarktrecht weiter und habe dann zum 1. Februar 99 direkt als Anwalt angefangen.

**[03:16] Marc Ohrendorf:**

Wie war denn der Einstieg für dich damals? Es ist ja was, was sozusagen du heute auch häufig von der anderen Seite siehst. Du bist hier bei Dentons auch verantwortlich für HR-Themen in der Partnerschaft, hast du mir im Vorgespräch erzählt. Was mich interessieren würde ist aber, wenn du so auf deinen eigenen Berufseinstieg zurückblickst, was hat dich da geprägt?

**[03:34] Robert Michels:**

Ich glaube, mich hat schon geprägt die Selbstverständlichkeit, also negativ ausgedrückt die Selbstverständlichkeit, mit der man seine Seele, seine Arbeitskraft in den Dienst der Firma geben musste. Ich habe das nicht realisiert zuerst, weil du bist mega begeistert von der Transaktion oder den Transaktionen, du liest in der Zeitung davon. Du bist sogar die ersten Male stolz, wenn du den Sonnenaufgang im Büro siehst oder die Nächte damals beim Printer oder beim Drucker verbringst. Ich glaube, das, was ich mit mir habe machen lassen damals, lassen nicht mehr so viele Anwälte und Anwältinnen klaglos über sich ergehen, wenn man über die berühmten Generationen, die gegen Ende des Alphabets gehen, spricht, beziehungsweise wenn man dann auch versucht, im eigenen Team oder im eigenen Büro nochmal zu vergleichen, wie war das, 1999 und wie ist das 2021.

**[04:35] Marc Ohrendorf:**

Ist das gut oder schlecht?

**[04:37] Robert Michels:**

Es ist nicht schlecht, es ist gut, aber Aber ich denke, es ist ein Geben und Nehmen. Und es muss natürlich, ich habe jetzt leider keine Arbeitsrechtliche hier sitzen, ob das, was ich hier sage, korrekt ist. Aber es muss natürlich auf dem Niveau und bei dem Vertrauen und den Abhängigkeiten muss es natürlich die Bereitschaft im Team geben, auch mal, wenn es fünf nach sechs ist oder wenn es fünf nach sieben ist. Oder wenn es dann halt in eine Situation fällt, wo ich nicht im Büro bin, bin aber der Einzige, der was beisteuern kann oder der jetzt helfen kann. Dann, ich kann nicht sagen, dann erwarte ich das, aber ich bin sehr froh, dass es das gibt. Und ich will das bei den Leuten auch sehen, Nicht einfordern, ich will, dass die Leute das verstehen, dass man sie mitnehmen kann und jedem klar ist, wie wichtig er oder sie in dem Team ist.

**[05:29] Marc Ohrendorf:**

Wie groß sind eigentlich Teams bei euch? Also wenn man sich jetzt noch nie so richtig mit einer Wirtschaftskanzlei beschäftigt hat, dann sieht man vielleicht von außen eure Homepage, euer Profil auf LTO Karriere, man kann sich informieren, man kriegt so ein paar Eckdaten mit, man versteht, dass ihr die größte Kanzlei der Welt seid, wenn man nach Berufsträgern geht, mit über 200 Büros mittlerweile, oder?

**[05:49] Robert Michels:**

Naja, wir sind jetzt 205 Büros. Das ändert sich natürlich täglich. Und insgesamt haben wir über 20.000 Mitarbeitende bei Dentz.

**[05:59] Marc Ohrendorf:**

Gut, die kann man nicht alle kennen und man muss auch nicht mit allen zusammenarbeiten. Wie sieht denn das Teamwork so im Alltag aus? Wie gesagt, wie groß ist ein Team? Wie sind so die typischen Strukturen? Lässt sich das sagen?

**[06:09] Robert Michels:**

Ja, also man kann mal in Deutschland anfangen. Wir haben vier Büros, Berlin, Düsseldorf, München und Frankfurt und insgesamt sind wir um die 550 Mitarbeiter in Deutschland. Wir prägen so ein bisschen den Begriff Team of Teams, was auch ein Bestandteil ist der Zusammenarbeit. Es gibt natürlich nach dem klassischen Verständnis ein Partner- oder Partnerinnen-Team, wo du in der Regel einen Partner, ein, zwei Council und dann noch drei, vier Associates hast. Also diese klassischen Pyramiden, die aber immer mehr verschwimmen.

**[06:52] Marc Ohrendorf:**

Und die auch nicht mehr ganz so ein breites Fundament haben unbedingt wie früher, oder? Also ich erinnere mich auch an Kanzleien, die uns erzählten, auch schon hier im Podcast, also wir haben schon so acht, neun Associates pro Partner.

**[07:03] Robert Michels:**

Ja, wäre schön. Ich sehe es nicht so oft oder nicht mehr so oft. Ganz einfach, weil, kommen wir sicher später noch dazu, sich die Anforderungen an die Wirtschaftskanzleien und das, wo man dann wirklich noch gefragt ist zu beraten, schon verschoben hat die letzten Jahre. Und es schwer ist, das nur mit oder mit einem Schwerpunkt auf Junior-Level bedienen zu können. Außer, dass du dann 24 Stunden als Partner arbeitest, wenn du allein ein Team von neun Associates führst. Ich halte das für schwer möglich.

**[07:39] Marc Ohrendorf:**

Die Steilvorlage greife ich natürlich gerne auf. Wir müssen auch nachher noch über Sport sprechen und über Fußball, wo wir gerade bei Steilvorlagen sind. Aber zurück zu deiner Bemerkung. Inwiefern haben sich denn die Anforderungen des Mandanten verändert in den letzten Jahren?

**[07:53] Robert Michels:**

Es gibt nicht den Mandanten, natürlich nicht. Ich würde mal sagen, es geht deutlich über das hinaus, was das klassische Verständnis von der Arbeit eines Rechtsanwalts ist, wenn du wirklich der Hauptansprechpartner für einen Mandanten bist. Dann geht das sehr, sehr weit. Dann geht das in die Richtung, dass du den Sektor wirklich, wirklich gut verstehen musst. Du musst das Unternehmen verstehen. Du musst auch Leute außerhalb von deinem Ansprechpartner bei dem Unternehmen eigentlich kennen. Und allein das kostet sehr, sehr viel Zeit und Energie, dich so aufzustellen, dass du wirklich als der Point of Contact gesehen wirst und das dann auch abliefern kannst, was wie gesagt aus meiner Sicht deutlich über ein Memo oder eine Rechtsfrage beantworten hinausgeht. Das geht in strategische Beratung, da sind die Anwälte jetzt auch nicht die einzigen, die das erkannt haben, beziehungsweise aus meiner Sicht sogar nachgezogen sind, was die WP-Gesellschaften schon ganz, ganz früh als ihr, als eine Möglichkeit erkannt haben, mehr Geschäft zu generieren.

**[09:09] Marc Ohrendorf:**

Was du da gerade beschreibst, ist doch diese klassische Rolle des sogenannten Trusted Advisor. Da gibt es ja auch ein recht bekanntes Buch in dem Bereich, dass der Anwalt sozusagen heutzutage mehr ist, als nur derjenige, der Rechtsfragen löst. Könnte man das so zusammenfassen?

**[09:26] Robert Michels:**

Ja, das trifft es ziemlich genau. Genau.

**[09:29] Marc Ohrendorf:**

Dann lass uns doch mal ein kleines bisschen das Thema wechseln und über was anderes sprechen, nämlich das Thema Teamwork und anschließend das Thema Diversity, mit dem du auch, ja, man könnte wahrscheinlich sagen, auffällst, weil du dich in dem Bereich sehr engagierst, weil sich Dentons in dem Bereich sehr engagiert. Thema Teamwork. In unserem Vorgespräch sagtest du mir, ich bin ja Musik- und Sportfan und ohne Musik und Sport kann ich Teamwork gar nicht denken. Was meinst du damit?

**[09:57] Robert Michels:**

Ja, wenn du ein Büro leitest, dann musst du natürlich auch irgendwie... Ich will jetzt nicht sagen, die Richtung vorgeben, aber du musst natürlich schon, ja, Richtung vorgeben ist dann doch das Richtige. Du musst diesen berühmten Purpose setzen, du musst den Menschen, deinem Team vermitteln, warum du morgens ins Büro gehst und warum man oder Frau gewisse Sachen macht oder warum man auch was verlangt. Und ich habe gemerkt, dass es recht einfach ist, für mich die Bilder des Sports zu transportieren, beziehungsweise mit der Emotion, auch beim Sport, aber auch der Emotion und den Bildern von Titeln, meistens aus der Rockmusik zu arbeiten. Das ist kurz, knackig und lässt trotzdem ein bisschen Interpretationsspielraum nochmal, weil du ja dich eines Hilfsmittels bedienst, um zu arbeiten. Das ist mir eigentlich immer ganz recht, auch noch ein bisschen Platz für Interpretationen zu haben.

**[11:02] Marc Ohrendorf:**

Du hast gesagt, du bedienst dich dieser Mittel. Das sind ja letztlich dann Leadership-Themen, auf die man jetzt auch nicht unbedingt gerade in der Uni vorbereitet wird, logischerweise, und auch nicht während des Referendariats. Das heißt, wenn ich das richtig verstehe, sozusagen deinen individuellen Stil und auch wie du kommunizierst, wie du führst, das ist was, was du für dich selbst dann in den Folgejahren erarbeitet hast, nehme ich an, ne? Könnte man das so sagen?

**[11:28] Robert Michels:**

Ja, also ich würde dabei nicht von Arbeit sprechen, es kam. Wie viele Sachen, wenn man ein Open Mindset hat, kommen, wenn man sie kommen lässt. Also wir haben schon fast bei KMSU A. Ich habe es vielleicht ungefähr 2018 gemerkt. Was war da? Wir waren 2014 Weltmeister und wir waren vier Jahre später bei der Weltmeisterschaft, würde ich sagen, eigentlich immer noch nicht viel schlechter, was die Einzelspieler anging. Trotzdem war 2018 eigentlich ein Desaster von dem Team, die ganzen Diskussionen und in der Vorrunde ausscheiden ist natürlich was, was man nicht gewohnt war. Und das fiel dann zusammen mit dem Song, dem offiziellen WM-Song von den Fanta 4 mit Clouseau, zusammen. Und wenn man sich die Mühe macht, das Zusammen-Video mal zu sehen, dann sind das halt Lippenbekenntnisse. Das Lied handelt von Zusammensein, Zusammenarbeiten, aber schon das Video zeigt, dass ich Fanta 4 und Clueso überhaupt nicht verstehen, weil das eine Idee von dem Manager ist. Und die kämpfen da auch und hakeln sich in dem Video. Und genau dieses Video war noch der WM-Song, wo genau diese Verlogenheit, sage ich mal, im deutschen Team spürbar war und wo wir so grandios gescheitert sind. Und das ist für mich auch heute noch eine der wichtigsten Botschaften, die ich sage. Das heißt, wir können nicht hehre Ziele oder Messages wie Law Firm of the Future, Collaboration Revolution und so weiter, wir können die nicht als Lippenbekenntnisse verwenden. Teamgeist, Team Spirit, du musst es leben. Und du musst auch einen gewissen Respekt vor Ausdrücken wie Revolution, wie Law Firm of the Future haben. Du musst dieses Mindset haben und du musst auch den Biss, den Willen haben, das zu leben. Und das hat mir jetzt in dieser Kombination 2014, 2018, Fanta 4 zusammen, hat mir so ein bisschen die Augen geöffnet und war dann so ein bisschen der Wegbereiter für alles, was da noch an Songs und an Sportmessages kam. Das ist doch ganz interessant.

**[13:36] Marc Ohrendorf:**

Dass man auch als Managing Partner, der vielleicht für viele Leute relativ weit weg ist sozusagen in der Denkstruktur, dann durch solche Popkultur Inspiration herausziehen kann, oder?

**[13:51] Robert Michels:**

Ja, also mir fällt es leicht. Ich könnte jeden Tag einen Song, glaube ich, ohne dass das jetzt arrogant klingen soll, ich glaube, ich könnte jeden Tag einen Song finden und dazu was erklären.

**[14:02] Marc Ohrendorf:**

Vielelleicht brauchst du einen eigenen Podcast damit.

**[14:05] Robert Michels:**

Ja, wer weiß. Ich war ja zuletzt bei Radio Frankfurt und habe das schon vorgeschlagen, aber die waren noch zurückhaltend.

**[14:12] Marc Ohrendorf:**

Ja, das wird. Wir schicken denen das hier mal zu. Ich würde gerne mal noch auf einen Punkt eingehen und so ein bisschen was für die Zuhörenden zum Thema Teamwork und Teamarbeit und überhaupt so Arbeitsumfeld von dir erfahren. Corona ist, naja, hoffen wir mal in den letzten Zügen aktuell. Und ihr müsstet euch natürlich auch entsprechend umstellen, darauf einstellen. Wir alle haben es miterlebt. Aber was glaubst du oder was siehst du gerade auch bei dir im Büro? Wie hat sich diese Pandemie auf die Arbeitsbedingungen ausgewirkt? Ist beispielsweise Remote Work ein größeres Thema?

**[14:49] Robert Michels:**

Remote Work, Agile Work, Flexible Working, New Work, egal wie man es nennt, ist glaube ich das Thema der Stunde, wobei die Diskussion glaube ich etwas überbewertet wird. Wenn man das relativ rational versucht zu erfassen, muss man ohne jetzt zu große Weisheiten zu verbreiten sagen, klar wird die Welt nicht mehr sein, wie sie vorher war. Also das bleibt dann an Pathos noch übrig. Es hat sich halt gezeigt, auch diejenigen, die das nicht gut finden, es hat sich gezeigt, dass Remote Working grundsätzlich eine Option ist. Es hat funktioniert. Mhm. Klar, funktioniert es vielleicht ein klein bisschen schneller, ein klein bisschen besser, ein klein bisschen abgestimmter, wenn alle im Büro sind, aber es klappt auch remote. So, und jetzt muss man gucken, wenn man auf der anderen Seite fragt, wie habt ihr das denn empfunden? Wie habt ihr das mit euren Kindern zu Hause empfunden, die ja auch zu Hause waren? War das wirklich nur Spaß? Würdet ihr das ein Leben lang so wollen? Nicht mit euren Kollegen und Kolleginnen im Büro euch auszutauschen und so weiter. Dann glaube ich, kriegt man auch ein klares Bild, dass das auch nicht die Zukunft sein wird. Es wird aus meiner Sicht ein Mix geben, der auf ein bis zwei Tage Remote Working hinauslaufen wird, sofern es in dem jeweiligen Team vertretbar ist. Also es soll, glaube ich, am Ende niemand darunter leiden, dass andere Mitarbeitende Remote Working machen. Das ist aber auch dann einem Unternehmen oder einem Arbeitgeber überlassen oder nicht überlassen, aufgegeben, das Umfeld zu schaffen, dass Remote Working in diesem Rahmen ein bis zwei Tage möglich sein sollte. Also diese Aufgabe sehe ich schon in der Regel auf die Wirtschaft zukommen.

**[16:49] Marc Ohrendorf:**

Und das macht ihr dann auch in etwa so, dass ihr sagt, das muss im Team geregelt werden?

**[16:53] Robert Michels:**

Ja, es wäre jetzt unklever von mir gewesen, wenn ich jetzt was erzählt hätte, wozu wir nicht stehen oder was wir nicht umsetzen können. Wir als internationale Kanzlei, die organisiert ist über einen Schweizer Verein, wir stimmen das in der Regel innerhalb der Europe LLP ab. Das heißt, wir haben gerade im Juni eine Agile Working Policy für die europäischen Büros erhalten und diese wird dann natürlich auf der jeweiligen Länderebene nochmal angepasst auf gesetzliche Vorgaben und so weiter. Aber in der Regel sieht es halt die Möglichkeit vor mit diesen zwei Tagen. Kann mehr, kann weniger sein.

**[17:31] Marc Ohrendorf:**

Das ist ja auch ein Thema, also das ist natürlich auch wahrscheinlich vom Nachwuchs sozusagen mittlerweile immer öfter nachgefragt, könnte ich mir vorstellen. Hast du das auch schon in den ersten Bewerbungsgesprächen gesehen?

**[17:43] Robert Michels:**

Ja, also das kann ich jetzt wirklich unterschreiben. Ich höre diese Frage sehr, sehr früh in einem Vorstellungsgespräch, wie es denn ist mit Remote Working. wobei ich auch sage dann sofort, Ja, aber außerhalb jetzt von wirklichen Restriktionen ist zumindest die Eingewöhnungszeit, die ersten sechs Monate, vielleicht sogar die ersten zwei Jahre, bietet es sich nicht an, ein Heavy Remote Working zu machen. Ja, das muss man, also man hört vielleicht raus, dass ich eher ein Freund von dem Agile Working an sich bin, beschäftige mich aber auch sehr wohl mit denen, die das sehr, sehr oder eher kritisch sehen und da bin ich, da bin ich auf einer Linie, ja, es muss Sinn machen. Und aus meiner Sicht macht es in der Tat aber Sinn, wenn Berufsanfänger, Berufsanfängerin am Anfang eher vor Ort ist, damit man wirklich dieses Vertrauensverhältnis und lernt, miteinander zu arbeiten und auch zu verstehen, was dann jetzt gerade am besten gemacht wird.

**[18:46] Marc Ohrendorf:**

Sinn macht aus deiner Sicht auch, ich glaube, das darf ich dir in den Mund legen, sich mit dem Thema Diversity zu befassen. Das machst du nämlich sehr, sehr viel. Du hast eben schon den Spruch Come as you are angesprochen, der dich prägt und den du rechts auf deinem T-Shirt, was du gerade trägst, stehen hast. Es ist relativ schade, dass wir beim Podcast kein Bild dabei haben, aber das kriegen wir bestimmt nachher noch in die Shownotes gepackt oder in die entsprechende Folgenbeschreibung dieser Episode. Was verstehst du denn darunter?

**[19:14] Robert Michels:**

Also ich glaube, weil die Geschichte so schön ist, ich erzähle sie mal, wie es dazu kam. Wir hatten ein Projekt in Europa und ich wollte oder wir mussten einen Videobeitrag machen und ich wollte den mit Musik unterlegen und habe. Sehr, sehr lange überlegt, was ich da nehme. Und ich war dann mal zu Nirvana gekommen und da gibt es für mich das bekannteste Lied, Smells Like Teen Spirit. Und ich wollte das umtaufen in Smells Like Team Spirit. Ich war aber nicht hundertprozentig überzeugt. Smells und ja, also ich habe die Nirvana-Idee verworfen. Und dann ging das weiter mit dem Videodreh und bei dem Videodreh wurden auch Associates kurz interviewt. Ich habe das nicht kontrolliert, habe denen auch nicht die Antworten vorgegeben oder auch schon nicht mehr empfohlen, was sie antworten, sondern es war wirklich frei, frei raus. Und dann höre ich da rein und da sagt einer, ja, die leben diese Kamesio-A-Mentalität. So, und da hat es bei mir Klick gemacht. Dann kam wieder Nirvana, Kamesio-A und ich habe gesagt, Mensch, das hat mich gecatcht. Das hat mich, da war es drin. Und zuerst, die Frage war ja, was versteh ich darunter? Zuerst war mein Verständnis oder habe ich versucht, es zu erklären mit, lass doch den oder die andere mal kommen, wie sie ist. Nicht taktisch gesprochen wie im Sport, wir lassen die jetzt kommen und dann kontern wir, sondern dass jemand sich so zeigen kann, wie er, wie sie ist, beziehungsweise wie erst mal zuhören. Das passiert so oft und ich sehe es halt an mir und ich habe da auch sehr viel über mich gelernt. Ich komme in ein Gespräch oder gehe in ein Gespräch mit einer gewissen Erwartung. Das heißt, ich will irgendwas von dem Gegenüber. Und das lenkt mich so ab, dass ich eigentlich gar nicht richtig zugehört habe, weil das so im Fokus war, was ich erreichen will. Und schon mit der vorgefertigten Meinung in Gespräch, insbesondere wenn es dann streitig ist oder Missverständnisse vorliegen, Und deshalb steht auch dahinter, doch erstmal zuhören, doch erstmal die Meinung des anderen abwarten und dann reagieren. Und das hilft, ja. Aber ich sehe das so oft, weil als Office-Managing-Partner siehst du halt, wie oft oder wie schnell Missverständnisse sind. Und sehr oft ist es in diesem kommunikativen Bereich und sehr oft ist es, weil man sich nicht zuhört, weil man zu schnell weiß oder glaubt zu wissen, was ich will, ohne zu verstehen oder verstehen zu können in dieser Situation, was denn in dem anderen vorgeht und warum der andere so reagiert.

**[21:56] Marc Ohrendorf:**

Witzig, dass du das gerade sagst. Vielleicht kann man den Zuhörenden ja ein kleines Geheimnis verraten. Nicht immer wird dieser Podcast komplett linear aufgenommen. Das heißt, nicht immer kommt Folge 99 vor 100 und so weiter. Folge 100 ist zu diesem Zeitpunkt, als wir beide miteinander sprechen, nämlich schon im Kasten. Und da ging es unter anderem um das Thema Achtsamkeit. Oder geht es nächste Woche, wenn die rauskommt. Und Achtsamkeit bedeutet ja auch, im Moment zu sein. Und das, was du gerade beschreibst, ist auch ein kleines bisschen Achtsamkeit. Nämlich, so würde ich es zumindest mal lesen, erst mal zu schauen, wo stehe ich gerade, wo steht mein Gegenüber und nicht, wo will ich eigentlich hin? Könnte man das so zusammenfassen?

**[22:31] Robert Michels:**

Ja, das ist korrekt beschrieben. Achtsamkeit ist auch, also ich arbeite mit dem Begriff Achtsamkeit noch nicht oder gar nicht, vielleicht überlege ich es mir, ich bin ja open-minded. Aber das war, was ich jetzt erzählt habe, der erste Aspekt, beziehungsweise mein, wie ich das meistens erklärt habe. Heute würde ich sogar noch eine Abwandlung machen, dass KMSJR ich aus meiner eigenen Brille auch sehe, nämlich, dass ich mich traue, das zu sagen, mich so zu verhalten, wie ich mich fühle. Das soll jetzt nicht respektlos sein oder arrogant, aber gerade in... Organisationen in Kanzleien, die teilweise sehr hierarchisch geführt werden, ist es natürlich so, dass Berufsanfänger, Assistenten, Assistentinnen, vielleicht Business Services oft mit ihrer Meinung hintern Berg halten, aus Angst die Meinung zum Ausdruck zu bringen, ja, von negativen Konsequenzen. Dabei ist der Austausch von verschiedenen Meinungen extrem wichtig und es ist aber einfacher, wenn man sich sicher fühlt oder sich sicher fühlen kann. Und deshalb glaube ich, dass ich relativ frei raus handele und sage, was ich denke. Danke. Und weil du sagst, wir kommen gleich in das Thema Diversity. Das ist ja ein Punkt von Diversity oder ein Hauptpunkt von Diversity, so zu sein, so sein zu können, wie man ist.

**[24:09] Marc Ohrendorf:**

Was sind denn weitere Punkte?

**[24:10] Robert Michels:**

Naja, also meine Aufgabe oder ich habe es als meine Aufgabe empfunden, den Begriff Diversity zu entmystifizieren, weil viele reduzieren den Begriff auf sexuelle Orientierung, auf LGBT. LGBT, ich glaube, es ist so, dass noch gar nicht genug Beschäftigung und Halbwissen vorliegt. Gar nicht als Vorwurf, weil, vielleicht fangen wir damit an. Ich selbst kam ja auch nicht auf die Welt oder habe 1999, auch noch 2010, ich habe von Diversity herzlich wenig gewusst und mich nicht damit beschäftigt. Das kam zum ersten Mal. Und zwar, das ist einer der Vorteile von Dentons, wir sagen, wir sind so groß, wenn wir nicht die Maßstäbe oder vorangehen bei dem Thema Diversity und Inclusion, wer dann? Also wir verstehen das so ein bisschen als Auftrag an uns. Und deshalb, und weil UK und US viel, viel weiter sind als Deutschland und viele andere europäische Länder in der Thematik, gab es jeden Mai oder gibt es im Mai die sogenannten Pride Day. Wo an den Standorten oder vielen Standorten dann eine Art Happy Hour stattfindet, die dann eben bunt ist. Und damals, Mai 2019, hatte unser, mein BD-Mitarbeiter, der leider nicht mehr da ist, aber dem ich immer noch unfassbar dankbar bin für das, was er damals gemacht hat, gesagt, Robert, bei dem Pride Day machen wir was. Und ich kenne da jemanden von Proud at Work, den Jean-Luc Weil, den lade ich ein und dann lass mich mal machen. Ich habe das nicht oft gemacht, dass ich jemanden habe machen lassen und dann war diese Veranstaltung und ich habe mich vorbereitet, ohne dass ich mich mit Proud at Work beschäftigt hätte, ohne dass ich mit Jean-Luc telefoniert hätte. Also ich habe mich selbst vorbereitet. Ich habe mich gefragt, Robert, wo kommst du her? Was sagt dir das Thema? Und wo sind deine Berührungspunkte gewesen? Ich kam auf Frankreich jetzt wieder. Frankreich spielt dann immer wieder eine Rolle, trotz allem. Auf französische Chansons, die ich auch gemocht habe. Und ich war in der Festhalle. Früher war unser Büro gegenüber von der Festhalle in dem Pollux. Und war auf der letzten Deutschland-Tournee von Charles Asnavour, als er 90 Jahre war, bin ich mit meiner Mutter hingegangen und dort habe ich zum ersten Mal das Lied Comedies gehört. Das Lied ist von 1972, glaube ich, und handelt genau, oder ist eigentlich nur Hymne für die Schwulenbewegung oder für die LGBT-Bewegung gewesen, aus meiner Sicht. Und ich ziehe den Hut, 1972 so ein Lied zu machen. Und dieser Song wurde auf Englisch dann neu interpretiert von Mark Elmend. Mark Elmend, dem Sänger von Softcell, dürften auch noch die jungen Anwärter, die das hier hören, vielleicht mal gehört haben, Tainted Love. Er war auch ein fantastischer Sänger, aber jemand, der, wenn man ihn sich anschaut, nicht so glücklich schaut. Kaputt wäre zu hart, aber wirklich ein bisschen so zerbrochen am Leben. Ich kenne ihn nicht, aber er sieht nicht immer gut und gesund aus. Und ich habe mir dieses Lied, was ein Live-Auftritt war, angehört, angesehen mehrfach. Er war da sehr, sehr jung noch und ich habe gesehen oder meine zu sehen am Schluss, wenn er da sagt, tell me if you can, tell me if you can, what makes a man a man. Er hat da die Tränen in den Augen und ich habe das gespürt. Ich habe gespürt, wie er leidet darunter und deshalb meine ich wahrgenommen zu haben, Und wie hart es ist, sich exkludiert zu fühlen, ausgeschlossen zu sein, diskriminiert zu sein. Ich habe es an diesem Song und es gibt, also wie gesagt, es heißt What Makes a Man a Man, die klassischen Vorstellungen, wie muss ein Mann sein, ein Mann darf nicht weinen, ein Mann muss stark sein und so weiter. Und das ist das beste Lied, was es gibt, der beste Titel, um an Conscious Bias zu erklären, um die Menschen aufmerksam zu machen, nein, ihr seid nicht böse, weil ihr diese Biases habt, aber seid euch derer bewusst, dann werdet ihr besser sein, ihr werdet bessere Entscheidungen treffen, ihr werdet euch verbessern und ihr werdet, auch wenn das pathetisch klingt, ihr werdet die Welt ein klein wenig verbessern, weil ihr bewusster, jetzt habe ich gelernt von dir, achtsamer seid. So, das war die Geschichte von einem weiteren wichtigen Song, What Makes a Man a Man.

**[28:53] Marc Ohrendorf:**

Und was bedeutet das jetzt in der täglichen Arbeit? Also hast du gesagt, so wir brauchen jetzt, das ist mal ganz platt, ich frage jetzt mal ganz blöd, wir brauchen jetzt diverse Teams oder wir, du hast mir mal gesagt, das Thema Frauenförderung findest du ganz schlimm, weil du den Begriff schlimm findest, den man hier und da mal hört. Wir beschäftigen uns jetzt mit der Thematik, aber ich sage mal Frauen in Kanzleien, die ja zumindest statistisch gerade noch unterrepräsentiert sind. Wie hast du das umgesetzt?

**[29:21] Robert Michels:**

Ist es dann immer schwer, wenn man sich halb ein klein wenig dann loben könnte.

**[29:25] Marc Ohrendorf:**

Aber ich... Na komm, dafür ist es doch jetzt hier da.

**[29:28] Robert Michels:**

Echt?

**[29:29] Marc Ohrendorf:**

Ich sag das jetzt einfach mal so.

**[29:30] Robert Michels:**

Nein, ich glaube, ich hatte viel Glück oder hatte ein wenig Glück. Viele Projekte, die ich gestartet habe oder einige Projekte sind natürlich auch gescheitert. Das ist nicht alles, was man anfasst, ist Gold. Das Wichtige ist, glaube ich, was ich gelernt habe, wenn du nichts machst, passiert auch nichts. Und wir müssen, oder um meine Ziele zu erreichen und beziehungsweise die Ziele, die mir gesetzt werden, zu erreichen, muss man halt irgendwas tun oder muss man Entscheidungen treffen. Ich würde sagen, dass wir schwerpunktmäßig in dem Frankfurter Büro mit... Tollen weiblichen und männlichen Talenten es versucht haben. Das heißt, wir haben nicht geschaut primär, wo können wir irgendwie irgendwo 20 Mio Umsatz Gorillas von anderen Kanzleien nehmen, sondern wir haben auf Talente gesetzt, die bei uns als Council angefangen haben, also die den Partner Case noch vor sich hatten, erst entwickeln mussten, die wir dann in unsere Senior Development Programme auch einbinden konnten. Die quasi nicht im Wettbewerb kamen, sondern die das System erlernen konnten, die sich eingliedern, einfühlen konnten und dann natürlich auch von dem großen, fast hätte ich gesagt einzigartigen Netzwerk, was wir haben, sich da vernetzen konnten. Um dann auch einen Grundstein zu legen für einen Business Case und für dann nachhaltig Geschäft zu machen. Da glaube ich schon hatten wir die letzten, ich glaube es nicht, ich weiß, wir hatten die letzten drei Jahre hatten wir sieben solcher Cases, das heißt die von Council in die Partnerschaft kamen. Davon waren vier Frauen und so ist es gegangen. Ich habe nach Talenten gesucht, Talenten, denen ich zutraue, hier erfolgreich zu sein. Und ich glaube, das ist im Rückblick eine richtige Strategie gewesen, die ich auch weiter verfolge.

**[31:41] Marc Ohrendorf:**

Und ich vermute auch, ich sage mal mehr so in die Richtung der hier Zuhörenden, die vermutlich nur zu einem ganz, ganz kleinen Teil schon so weit in ihrer Karriere sind, dass sie den Council-Status irgendwo haben oder bekommen könnten. Ich vermute auch dann hinsichtlich, ich sage mal, Berufseinsteigern, Referendaren, wissenschaftlichen Mitarbeitern. Du hast mir gesagt, duhörst ab und zu mal in den Podcast rein. Du weißt, welche Frage kommt. Ich glaube, ich kenne die Antwort bei einer so großen Kanzlei wie euch. Sucht ihr denn gerade Mitarbeitende hier bei euch?

**[32:09] Robert Michels:**

Ja, die suchen wir immer. Wir schauen uns gerne Kandidaten und Kandidatinnen an und wollen grundsätzlich sehr, sehr vielen jungen Talenten die Gelegenheit geben, in die Dentenswelt reinzuschnuppern.

**[32:24] Marc Ohrendorf:**

Robert, vielen herzlichen Dank für das spannende Gespräch. Ich habe übrigens heute auch was von dir gelernt, nämlich den Begriff 20 Millionen Umsatz-Gorilla. Den werde ich unter anderem neben vielen anderen spannenden Impressionen aus diesem Gespräch mitnehmen. Hat mir Freude gemacht, danke.

**[32:39] Robert Michels:**

Okay, mir auch. Tschüss.

---

Zum Arbeitgeberprofil von Dentons



---

Generiert von IMR Podcast • 4.2.2026