



Stephan J. Spehl

# Partner werden in der Anwaltskanzlei

2. Auflage

C.H.BECK • Helbing Lichtenhahn • LexisNexis

**Zum Inhalt:**

Dieses Werk umfasst Beiträge von 31 prominenten Juristinnen und Juristen aus Kanzleien, Unternehmen und Personalberatung rund um das Thema „Wie werde ich Partner in einer Anwaltskanzlei?“. Im Focus stehen dabei die bereits etablierten Partnerinnen und Partner aus internationalen Wirtschaftskanzleien, aber auch aus Kanzleien mittlerer Größe, aus Deutschland, Österreich, Schweiz und USA. Die Palette reicht von erfahrenen, langjährigen Partnern bis zu eher frisch gekürten. Die Verfasser vermitteln ihre persönlichen Erfahrungen und geben wertvolle Ratschläge für die eigene Karriere.

Nicht Ehe, aber tiefgreifende Freundschaft \* Ohne Plan, aber nicht planlos \* Partner werden – Partner sein \* Ein Deutscher in New York \* Inspiration und Transpiration \* Blick des Personalberaters \* Partner werden 2.0 \* Am besten durch Handschlag \* Die extra Meile

**Zum Autor:**

Dr. Stephan J. Spehl, LL.M. ist Rechtsanwalt und Partner einer internationalen Wirtschaftskanzlei. Ihm ist es gelungen, namhafte Anwaltskolleginnen und -kollegen für dieses Werk zu gewinnen.

# Partner werden in der Anwaltskanzlei

von

**Dr. Stephan J. Spehl, LL.M.**

Rechtsanwalt in München

Die Beiträge haben verfasst:

Dr. Florian Amereller, Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer,  
Dr. Marius Berenbrok, Dr. Wolfgang Bosch, Oliver C. Brahmst,  
Dr. Tanja Eisenblätter, Dr. Alfried Heidbrink, Olaf A. Hopp,  
Dr. Christof Jäckle, Dr. Cesare Jermini, Dr. Vera Jungkind,  
Dr. Jörg Kirchner, Dr. Thomas R. Klötzel, Nora Klug,  
Dr. Johanna Kübler, Dr. Michael Lagler, Dr. Anke Meier,  
Michael Molitoris, Gabrielle Nater-Bass, Karl Pörnbacher,  
Dr. Axel Reidlinger, Dr. Stefan Riegler, Prof. Dr. Jörg Risse,  
Prof. Dr. Thomas Sambuc, Michael Schmittmann,  
Dr. Thomas Schürle, Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf A. Schütze,  
Dr. Stephan J. Spehl, Dr. Volker Triebel, Daniela Weber-Rey,  
Prof. Dr. Hans-Jörg Ziegenhain

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

**C.H. BECK • Helbing Lichtenhahn • LexisNexis**

# Autorenverzeichnis

Dr. Florian Amereller, LL.M.  
Amereller Rechtsanwälte  
München

Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer  
Gleiss Lutz  
Stuttgart

Dr. Marius Berenbrok  
Freshfields Bruckhaus Deringer  
LLP  
Hamburg

Dr. Wolfgang Bosch  
Gleiss Lutz  
Frankfurt am Main

Oliver C. Brahmst, LL.M.  
White & Case LLP  
New York

Dr. Tanja Eisenblätter, LL.M.  
Hogan Lovells  
Hamburg

Dr. Alfried Heidbrink, LL.M.  
Giesen Heidbrink  
Partnerschaft von Rechtsanwäl-  
ten mbH  
Berlin

Olaf A. Hopp  
HOPP PSC  
Frankfurt am Main

Dr. Christof Jäckle, LL.M.  
Hengeler Mueller  
Frankfurt am Main

Dr. Cesare Jermini, LL.M.  
Bär & Karrer AG  
Lugano/Zürich

Dr. Vera Jungkind  
Hengeler Mueller  
Düsseldorf

Dr. Jörg Kirchner, LL.M.  
Kirkland & Ellis International  
LLP  
München

Dr. Thomas R. Klötzel  
Thümmel, Schütze & Partner  
Stuttgart

Nora Klug  
BSH Hausgeräte GmbH  
München

Dr. Johanna Kübler  
Commeo LLP  
Frankfurt am Main

Dr. Michael Lagler, LL.M.  
Schönherr Rechtsanwälte GmbH  
Wien

Dr. Anke Meier, LL.M.  
Noerr LLP  
Frankfurt am Main

Michael Molitoris  
Noerr LLP  
München

Gabrielle Nater-Bass, LL.M.  
Homburger  
Zürich

Karl Pörnbacher  
Hogan Lovells International LLP  
München

Dr. Axel Reidlinger, LL.M.  
Reidlinger Schatzmann  
Wien

Dr. Stefan Riegler, LL.M.  
Baker & McKenzie Diwok  
Hermann Petsche  
Rechtsanwälte LLP & Co KG  
Wien

Prof. Dr. Jörg Risse, LL.M.  
Baker & McKenzie  
Partnerschaft von Rechtsanwäl-  
ten, Wirtschaftsprüfern,  
Steuerpartnern und Solicitors  
Frankfurt

Prof. Dr. Thomas Sambuc,  
LL.M.  
Lichtenstein, Körner & Partner  
Rechtsanwälte und Steuerberater  
Stuttgart

Michael Schmittmann  
Heuking Kühn Lüer Wojtek  
Partnerschaft von Rechtsanwäl-  
ten und Steuerberatern  
Düsseldorf

Dr. Thomas Schürle, LL.M.  
Debevoise & Plimpton LLP  
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf A. Schütze  
Thümmel, Schütze & Partner  
Stuttgart

Dr. Stephan J. Spehl, LL.M.  
Baker & McKenzie  
Partnerschaft von Rechtsanwäl-  
ten, Wirtschaftsprüfern,  
Steuerpartnern und Solicitors  
München

Dr. Volker Triebel, LL.M.  
Rechtsanwalt & Barrister  
Düsseldorf

Daniela Weber-Rey, LL.M.  
Deutsche Bank AG  
Frankfurt

Prof. Dr. Hans-Jörg Ziegenhain,  
LL.M.  
Hengeler Mueller  
München

## Vorwort zur zweiten Auflage

Freundlich war die Fachwelt zur ersten Auflage (Heussen, NJW 2013, 442; Höfling, JA 2013, S. IV, Heft 3; FAZ vom 21. Dezember 2012). Bei allem Lob, eine Schwäche hatte die erste Auflage. Es schrieb die Generation, über die Heidbrink (1. Auflage, S. 66) mutmaßte, „dass die Aussichten, in einer deutschen wirtschaftsberatenden Anwaltskanzlei Partner zu werden, nie vorher und nie nachher so gut waren wie etwa Mitte der neunziger Jahre“. Ob die Vermutung richtig ist? Ich weiß es nicht. In jedem Fall schreiben in der zweiten Auflage nun auch Autoren, die für die neunziger Jahre ein Alibi haben. Ich freue mich, für die zweite Auflage Gabrielle Nater-Bass, Vera Jungkind, Stefan Riegler, Michael Lagler, Johanna Kübler, Tanja Eisenblätter und Anke Meier als Autoren aus der Anwaltschaft gewonnen zu haben.

Mit anderen interessanten Blickwinkeln kommen hinzu: Nora Klug, mit dem Blickwinkel – wenn man so will – „von oben“ als „user“, und Olaf Hopp, mit dem Blickwinkel – wenn man ebenfalls so will – „von der Seite“ als professioneller Vermittler.

Die neuen Autoren beschäftigen sich unter anderem mit der Frage, wie sich die Ökonomisierung der anwaltlichen Arbeit auf die anwaltliche Leistung auswirkt. Solange Anwälte zusammen Gewissheiten verdrängen und Bestehendes neu verbinden, schaffen sie Neues und beweisen, dass die Partnerschaft die überlegene Organisationsform ist. Damit wird die Sottise des US-amerikanischen Ökonomen Gary Hamel, „Organisationsformen von heute sind als Ganzes weniger leistungsfähig als die Summe der Menschen in ihnen“, widerlegt. Einfach ist das Leben in dieser Organisationsform nicht. Es fordert jeden Akteur jeden Tag.

Ist die absolute Unterordnung unter die Gewinnanhäufung die einzige Methode herauszufinden, ob eine Partnerschaft auf dem richtigen Weg ist? Zweifel sind erlaubt. Partnerschaften werden erfolgreich sein, wenn sie die Gemeinschaft betonen. „High-Context“- oder „face-to-face“-Kulturen schaffen den persönlichen Bezug, der für Erfolg notwendig ist. Die tägliche Teilnahme am Leben des anderen lässt sich in einer Partnerschaft am besten umsetzen. Eine Partnerschaft ist ein Schulbuchbeispiel einer „High-Context“-Kultur.

Leser wollen Griffiges. Deshalb will ich mit ähnlicher Fragwürdigkeit, wie sie die Kretschmersche Konstitutionspsychologie aufweist, versuchen, drei Partnertypen kantig herauszuarbeiten: Der erste ist mandatsbezogen. Er liebt den Fall, den Rechtsstreit oder die Transaktion. Er liebt ihn mehr als den Mandanten. Er ist der Ingenieur. Er hat sogar damit geliebäugelt, Maschinenbau zu studieren. In seiner besten Version bewahrt er den Mandanten – sogar gegen dessen anfänglichen Widerstand – vor Schaden und ist ewiger tiefer Dankbarkeit sicher. In seiner schlechtesten Version verliert er den Mandanten, der ihn als nicht serviceorientiert und als professoral empfindet.

Der zweite agiert mandantenbezogen. In seiner besten Version liebt ihn der Mandant und schwört auf ihn. In seiner schlechtesten Version handelt der Partner allzu gefällig, ja sogar unethisch.

Der dritte Typ ist kanzleibezogen. Er liebt Ranglisten, internes Marketing, Pitches und interne Besprechungen. In seiner besten Version formt er Teams und sorgt dafür, dass die Summe der Teile größer ist als sie es bei bloßer Addition wären. Im schlechtesten Fall ist er Funktionär.

Mir ist klar, dass die Wahrheit komplexer ist. Mischformen sind die Realität und der Typus ändert sich von Jahr zu Jahr. Alles was ich sage, ist, dass der (jüngere) Leser über die Aporetik nachdenken soll. Sehen soll, wo er am ehesten

einzuordnen wäre, um gegebenenfalls Stärken noch weiter zu stärken oder gegenzusteuern, wenn eine Schwäche als zu deutlich empfunden wird.

Eine Vielzahl der Leser der ersten Auflage schätzte die offenen Worte (auch über Zweifel und Irrwege) der Autoren über ihren eigenen Werdegang. Kritisiert wurde, dass ich mich diesbezüglich bedeckt hielt. Dem sei abgeholfen. Meine Eltern kamen beide aus der Hotellerie/Gastronomie. Ich erwähne dies deshalb, weil jeder aus dieser Branche über Arbeitsbelastung/Servicefokussierung/körperlichen Einsatz eines Anwalts (auch in einer Großkanzlei) nur milde lächeln kann. Diesen Einsatz sah ich mit Skepsis. Ich sah mich im Bekanntenkreis meiner Eltern um. Fragte ich nach denjenigen, die überdurchschnittlich wohlhabend waren, hieß es: „Er ist Fabrikant“. Für die jüngeren Leser: Das war in den siebziger Jahren der Begriff für „Unternehmer“. So war dann schnell klar, dass ich auch Fabrikant werden wollte. Insofern war die Entscheidung, Jura zu studieren, schon der erste Kompromiss, der erste „reality check“. Ich vermute, dass ich meine „Partnerwerdung“ einer Mischung von Mandatsbezogenheit und Mandantenbezogenheit verdanke. Ich bin Prozessanwalt und habe es immer gehasst zu verlieren. Ich denke, dass Kollegen und Mandanten diesen Ehrgeiz erkannten und schätzten. Reicht das heute noch? Ich denke, als Grundtugend, ja. Arrondierungen erlaubt.

Nach wie vor liegt die Betonung der Beiträge auf dem Prozess, dem „werden“, und nicht dem „Partner sein“. Das Buch mit dem letztgenannten Titel mag ein anderer herausgeben. Ob sich diese Autoren mit dem Phänomen der hedonistischen Adaption beschäftigen müssen, bleibt abzuwarten. Alle Autoren dieses Buches erkennen, welches Privileg, geradezu welcher Luxus, es ist, ihren Beruf in dem beschriebenen Umfeld auszuüben. Das ist nicht selbstverständlich. Die Probleme der „Partnerwerdung“ sind letztlich schöne Probleme. Es gibt

schlimmere Probleme. Eben weil sie es erkannt haben, haben alle Autoren den Verlag C.H. BECK gebeten, das Autorenhonorar der Stiftung „Ambulantes Kinderhospiz München – AKM“ ([www.kinderhospiz-muenchen.de](http://www.kinderhospiz-muenchen.de)) zu spenden.

München, Mai 2016

*Stephan J. Spehl*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Autorenverzeichnis</b> . . . . .	V
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> . . . . .	VII
<b>Einleitung</b> ( <i>Spehl</i> ) . . . . .	1
I. Eine wahre (verfremdete) Geschichte . . . . .	2
II. Kompetenzmessung – Der Versuch einer wissenschaftlichen Annäherung . . . . .	6
III. Sachliche Kriterien . . . . .	8
1. Richtiges Fachgebiet – Kein Profisportler in Randsportarten? . . . . .	8
2. Richtiger Mentor – was Telemachos bedenken sollte? . . . . .	10
3. Partnerplanstellen? . . . . .	11
IV. Persönliche Kriterien (Elitenforschung) . . . . .	15
1. Gibt es keine Verjährung oder hätte das Abitur doch besser sein sollen? . . . . .	15
2. Der gute Jurist . . . . .	16
3. Fleiß – der Verkauf der Lebenszeit . . . . .	18
4. Akquisition – oder wie werde ich ein rainmaker? . . . . .	20
5. Bücher über Erfolg . . . . .	21
V. Die Zukunft – In den nächsten fünf und zehn Jahren wird Folgendes passieren: . . . . .	22
VI. Konkrete Tipps . . . . .	22
<b>Der nahe Osten</b> ( <i>Amereller</i> ) . . . . .	24
I. Meine Partnerwahl . . . . .	25

II.	Was ist ein Partner überhaupt? .....	26
III.	Was zählen Qualifikation, Talent oder Verpackung? Kreativität? .....	27
IV.	Unabhängigkeit .....	28
V.	War der Weg zum Partner schwer? .....	29
VI.	Selbstzweifel .....	30
VII.	Anwaltsbild .....	30
VIII.	Gerechtigkeit bei der Partnerwahl .....	31
IX.	Welche Charaktereigenschaften wurden früher gebraucht, welche heute? .....	32
X.	Was empfehlen Sie einem Berufsanfänger? .....	32
XI.	Was empfehlen Sie einem jungen Anwalt mit 5-jähriger Berufserfahrung? .....	33
XII.	Würden Sie Ihrem Sohn/Ihrer Tochter raten, die Position Partner in einer Großkanzlei anzustreben? .....	33
XIII.	Werden Frauen bei der Partnerwahl fair behandelt? Was sind Ihre Kriterien? .....	34
XIV.	Haben Sie einen jungen Kollegen schon falsch eingeschätzt? .....	35
<b>Arme-Leute-Recht? (Bauer) .....</b>		<b>36</b>
I.	Holpriger Werdegang .....	36
II.	Auf dem Weg zu Gleiss Lutz .....	39
III.	Hopp oder Top bei Gleiss Lutz .....	40
IV.	Aufgaben des Gleiss Lutz-Arbeitsrechtspartners .	42
V.	Bild des idealen Arbeitsrechtspartners .....	44
VI.	Fazit für die Partnerschaftsaufnahme .....	46

<b>Fast schon verheiratet</b> ( <i>Berenbrok</i> ) . . . . .	48
I. Einstellung . . . . .	49
II. Partnerpersönlichkeit . . . . .	54
III. Gender Balance . . . . .	57
IV. Spezialisierung . . . . .	59
V. Der große Tag . . . . .	62
<b>Ohne Plan, aber nicht planlos</b> ( <i>Bosch</i> ) . . . . .	65
<b>Ein Deutscher in New York</b> ( <i>Brahmst</i> ) . . . . .	68
I. Die Fragen, die Sie sich vor Ihrer Berufswahl stellen sollten: . . . . .	69
II. Die Fragen, die Sie sich während Ihrer Karriere in einer Großkanzlei stellen werden: . . . . .	69
III. Und wenn Sie es acht Jahre lang in einer Großkanzlei aushalten und es dann doch nicht zur Partnerschaft reicht? . . . . .	70
<b>Brand building</b> ( <i>Eisenblätter</i> ) . . . . .	71
I. Against all odds . . . . .	72
II. Everything is possible . . . . .	74
III. Being bold oder besser: Being bolder . . . . .	75
IV. Brand building . . . . .	76
V. Kinder und/oder Karriere? . . . . .	77
<b>Inspiration und Transpiration</b> ( <i>Heidbrink</i> ) . . . . .	80
I. Information ist die halbe Miete . . . . .	83
II. Nichts ist spannender als Wirtschaft . . . . .	85
III. Schreib mal wieder! . . . . .	86

IV. Guter und richtiger sprachlicher Ausdruck ist wichtig. . . . .	87
V. Inspiration und Transpiration . . . . .	88
VI. Raus aus der Komfortzone . . . . .	89
VII. Und das Wichtigste: Hominem te esse memento .	90
<b>Blick des Personalberaters (Hopp) . . . . .</b>	<b>93</b>
I. Partner werden in der eigenen Kanzlei; Erfolg = Qualität x Netzwerk . . . . .	94
II. Erfolg = Qualität x Netzwerk + Bedarf (neudeutsch: Slot) . . . . .	95
III. Qualität . . . . .	97
IV. Netzwerk . . . . .	98
V. Bedarf (Wachstum) . . . . .	99
VI. Partner werden durch Kanzleiwechsel . . . . .	101
VII. Vergütungssystem . . . . .	102
VIII. Mentor . . . . .	103
IX. Beobachtungen eines Personalberaters – Anwaltstypen mit Erfolg . . . . .	103
X. Der Wendehals . . . . .	104
XI. Der Selbstdarsteller . . . . .	105
XII. Natural Born Partner . . . . .	106
XIII. Der Geschäftsaufwerter . . . . .	107
<b>Integrität und Unabhängigkeit – nicht verhandelbar (Jäckle) . . . . .</b>	<b>108</b>
I. Clients first . . . . .	108
II. Integrität und Unabhängigkeit sind nicht verhandelbar . . . . .	110

III. Am Ende zählt nur die Teamleistung . . . . .	112
IV. Ein guter Anwalt lernt nie aus . . . . .	113
V. Anwälte sind Marathonläufer und keine Sprinter	115
VI. Kreativität und Intelligenz sind oft entscheidend	116
VII. Social Skills sind häufig der Schlüssel zum Erfolg	117
VIII. People's Business . . . . .	118
IX. Erfolgreich durch Diversity . . . . .	119
X. Ohne Spaß an der Arbeit geht es nicht . . . . .	120
XI. Fehler macht jeder, man muss aber dazu stehen	121
XII. Partner zu werden ist nicht alles . . . . .	122
<b>Jugendträume (Jermini) . . . . .</b>	<b>124</b>
I. Jugendträume . . . . .	124
II. Gezielte Karriereplanung: Herausforderungen scheuen? . . . . .	125
III. Respekt schenken und genießen . . . . .	126
IV. Vor allem: Erreichbar sein, zu jeder Zeit und überall . . . . .	126
V. Auf dem eigenen Weg . . . . .	127
<b>Mein Weg in die Partnerschaft – I did it my way (Jungkind) . . . . .</b>	<b>128</b>
I. Studium und Ausbildung . . . . .	128
II. Berufseinstieg . . . . .	129
III. Elternzeit und Wanderschaft . . . . .	129
IV. Die zwei Jahre vor der Partnerschaft . . . . .	130
V. Das erste Jahr in der Partnerschaft: Alte und neue Herausforderungen . . . . .	131

<b>Szenen einer Laufbahn (Kirchner)</b> .....	133
Szene 1 .....	133
Szene 2 .....	134
Szene 3 .....	135
Szene 4 .....	136
Szene 5 .....	137
<b>Partner werden ist schon schwer, Partner sein noch sehr viel mehr (Klötzel)</b> .....	140
I. Examensrelevanz und Horizonterweiterung ....	141
II. Work-Life-Balance vs. Service Commitment ....	142
III. Der Spehlsche Fragenkatalog.....	143
IV. Epilog .....	145
<b>Der Blick in die Glaskugel (Klug)</b> .....	147
I. Rightsourcing – was Corporate Clients von heute und von morgen erwarten werden .....	149
II. Der externe Anwalt als Lieferant.....	152
III. Und nun? Fragen für Ihre weitere Karriere- planung .....	153
IV. Und die Alternative? .....	155
<b>Partner werden – Partner sein: Drei Etappen (Kübler)</b>	158
I. Die erste Etappe: Berufseinstieg .....	159
II. Die zweite Etappe: Partner werden .....	161
III. Die dritte Etappe: Partner sein (oder Partner werden durch Ausgründung) .....	164
<b>Hilf Dir selbst, dann hilft Dir ... (Lagler)</b> .....	166
I. Ein erster Überblick.....	166

II. Mein Weg im alten System .....	167
III. Der Wechsel .....	169
IV. Lehrjahre in der Großkanzlei .....	170
V. Junior oder die Zeit des Aufbaus .....	172
VI. Lehren aus einer vergangenen Zeit .....	173
VII. Systemumbruch .....	174
VIII. Die Vorstufe zum Partner oder die Einsetzung eines „CC“ .....	176
IX. Die Realität zur Theorie und meine Chancen heute .....	178
<b>Vier Tipps und Glück für den Weg in die Partnerschaft (Meier) .....</b>	<b>180</b>
I. Tipp # 1: Gespür für Mandanteninteressen entwickeln .....	182
II. Tipp # 2: Eine gefragte Spezialisierung ausbauen	185
III. Tipp # 3: Mentoren suchen .....	191
IV. Tipp # 4: Das Netzwerk pflegen .....	194
V. Tipp # 5: Auf Glück treffen .....	196
<b>Formelle, materielle und wirkliche Gründe (Molitoris)</b>	<b>197</b>
I. Soll ich Partner werden? .....	197
II. Wie werde ich Partner? .....	204
1. Exzellenz .....	205
2. Persönlichkeit/„Strahlkraft“ .....	206
3. „Hunger“, Ehrgeiz, Potenzial .....	207
4. Mentor/Förderer .....	207
5. Human Factor/Soziale Kompetenz .....	208
6. In der Sozietät „angekommen“? .....	210

<b>Alles unter einem Hut: Es geht doch! (Nater-Bass) . . .</b>	<b>212</b>
I. Jede Reise beginnt zu Hause . . . . .	212
II. Horizonterweiterung im Ausland . . . . .	213
III. Der Wert von internationalen Netzwerken . . . . .	215
IV. Ernennung zur Partnerin . . . . .	217
V. Rück- und Ausblick . . . . .	219
<b>Das Quentchen Glück I (Pörnbacher) . . . . .</b>	<b>221</b>
I. Kanzleiaufbau in Osteuropa . . . . .	221
II. Polen . . . . .	222
III. Dispute Resolution . . . . .	223
IV. Immer wieder Polen . . . . .	223
V. Wie wird man Partner? . . . . .	224
VI. Empfehlungen . . . . .	225
VII. Fort- und Weiterbildung . . . . .	226
<b>Das Quentchen Glück II (Reidlinger) . . . . .</b>	<b>228</b>
I. Zur rechten Zeit am rechten Ort . . . . .	228
II. Kein einfacher Weg . . . . .	229
III. Associate . . . . .	229
IV. Die Auslese . . . . .	230
V. Eigenschaften eines Partners . . . . .	230
VI. Frauen als Partnerinnen . . . . .	231
VII. Fairer Umgang . . . . .	232
VIII. Als Berufsanfänger dran bleiben . . . . .	232
IX. Der Zeitpunkt . . . . .	233
X. Ratschläge . . . . .	233

<b>Worauf es ankommt</b> ( <i>Riegler</i> ) . . . . .	234
I. Die bittere Wahrheit . . . . .	234
II. Wer weiß schon was die Zukunft bringt? . . . . .	235
III. Arnie's rule number 5 . . . . .	238
IV. Last, but certainly not least . . . . .	239
<b>Kein Masterplan – aber fünf Geschichten</b> ( <i>Risse</i> ) . . . . .	241
I. Der amerikanische Millionär und sein Ratschlag . . . . .	241
II. Der Mineralwasseranwalt . . . . .	243
III. Verpackungskünstler . . . . .	246
IV. Grachtengespräche, und Erich . . . . .	248
V. Hollywood in Buchschlag . . . . .	250
VI. Nachwort . . . . .	252
<b>Pursuit of Happiness</b> ( <i>Sambuc</i> ) . . . . .	253
I. Rechtsanwalt werden? . . . . .	253
II. Die Kanzlei . . . . .	254
III. Die Anfangszeit . . . . .	257
IV. Work-Life-Balance . . . . .	260
V. Arbeit macht Spaß . . . . .	260
VI. Zweifel . . . . .	261
<b>Der Anwalt für eine Industrie</b> ( <i>Schmittmann</i> ) . . . . .	263
I. Selbstständig oder nicht . . . . .	263
II. Der kurze Weg zur Partnerschaft . . . . .	265
III. Anwalt für eine Industrie – nicht für ein Rechtsgebiet – ein zweiseitiges Schwert . . . . .	265
IV. Da nagt er, der Zweifel ... . . . .	267
V. Ein Blick auf andere Partner . . . . .	268

VI. Superman – oder wie muss der Partner heute aussehen? .....	269
VII. Superwoman – Superman mit lackierten Fingernägeln? .....	270
VIII. Für Starter: Was ist zu tun? .....	270
IX. Der fragende Blick der Kinder .....	271
X. Auch Juristen werden einmal älter .....	272
<b>Am besten durch Handschlag (<i>Schürhle</i>) .....</b>	<b>273</b>
<b>Omnia mutantur (<i>Schütze</i>) .....</b>	<b>281</b>
I. nos et non mutamur ... ..	281
II. nos et mutamur .....	282
1. Der Sponsor .....	283
2. Die bedingte Aussagekraft von Zeugnissen... ..	283
3. Frauen sind anders .....	284
III. Fazit .....	284
<b>Vom Sozios zum Partner – nicht nur ein sprachliches Phänomen (<i>Triebel</i>) .....</b>	<b>286</b>
I. Vorab ein sprachliches Phänomen: vom Sozios zum Partner .....	286
II. Weniges aus meiner Vita .....	287
III. Nach der Realteilung auf der Fusionswege in die Großkanzlei .....	289
IV. Was waren damals die Kriterien für die Aufnahme in die Sozietät? .....	292
V. Welche Kriterien sind geblieben/welche hinzugekommen? .....	293
VI. Was würde ich einem jungen Juristen nach zwei, spätestens drei Jahren raten? .....	295

<b>Frankfurt und das Mütterchen</b> ( <i>Weber-Rey</i> ) . . . . .	297
I. Karriereplanung? . . . . .	297
II. New York und Thanksgiving . . . . .	298
III. Frankfurt und das Mütterchen . . . . .	298
IV. Partnerschaft trotz Schwangerschaft . . . . .	301
V. Öffnung des Ostens und die Pünder Group . . . . .	302
VI. Going international . . . . .	304
VII. Verbände, die liebe Wissenschaft und Europa . . . . .	305
VIII. Regierungskommission und Aufsichtsrats- tätigkeit . . . . .	307
IX. Deutschland und Frankreich – Motoren Europas . . . . .	309
X. Frauen in der Wirtschaft und die Quoten- diskussion . . . . .	311
XI. Europa und der Finanzsektor . . . . .	313
XII. Und nun? . . . . .	314
XIII. Und die nächsten Schritte? . . . . .	314
<b>Die Extra-Meile</b> ( <i>Ziegenhain</i> ) . . . . .	316
I. Was versteht man unter einer Großkanzlei . . . . .	316
II. Wodurch unterscheiden sich Großkanzleien? . . . . .	317
III. Kriterien für einen guten Anwalt . . . . .	318
IV. Der Weg zur Partnerschaft . . . . .	320
V. Rückblick auf den eigenen Weg . . . . .	322
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	325

# Einleitung

*Dr. Stephan J. Spehl*

Jeder Autor stellt sich seinen Leser vor. Ich stelle ihn mir als 30jährigen Associate in einer größeren (nicht unbedingt Groß-) Kanzlei vor<sup>1</sup>. Es führen viele Wege zum Erfolg = nach Athen<sup>2</sup>. Laufbahnratgeber laufen Gefahr, Korrelation und Kausalität zu verwechseln<sup>3</sup>. Lesen Sie daher meinen Beitrag mit Skepsis. Er ist nur meine persönliche Sicht und nicht die meiner Kanzlei (Baker & McKenzie). Meine Sicht ist wahrscheinlich auch eine, die von Etlichen nicht geteilt wird.

Lesen Sie die Beiträge der anderen Autoren nicht mit Skepsis, sondern mit Begeisterung. Es sind bekannte und erfolgreiche Anwälte. Jeder hat einen originellen und authentischen Beitrag verfasst. Ob es noch mehr Wege nach Athen gibt? Wahrscheinlich. Jedenfalls führten die beschriebenen Wege zum Ziel. Bei allen Schwierigkeiten: Von den juristischen Berufen ist der des Anwalts – bei allem Respekt für Richter, Mitarbeiter in Rechtsabteilungen, Staatsanwälten etc. – der Schönste. Ihn in einer funktionierenden Gemeinschaft auszuüben, ist ein Privileg.

---

<sup>1</sup> Diesen Einleitungssatz habe ich abgeschaut von Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, S. 3: „Every author, I suppose, has in mind a setting in which readers of his or her work could benefit from having read it.“

<sup>2</sup> Ursprünglich galt Athen als Ziel der Gebildeten. Erst später entstand das geflügelte Wort „Es führen viele Wege nach Rom“.

<sup>3</sup> Klinko, Pape, Knotz, Silbernagel, *Physiologie*, 6. Auflage 2010, S. 3, schildern folgenden (vielen Naturwissenschaftlern geläufigen) Fall: Im Elsass ging die Geburtenrate zurück. Gleichzeitig gab es weniger Störche. Sie werden lächeln. Bei der Beobachtung nicht erforschter Phänomene sollen wir nicht lächeln. Anwälte – insbesondere in eigener Sache – verwechseln mitunter Korrelation und Kausalität. Lesen Sie alles (insbesondere meinen Teil) als Hypothese. Überprüfen müssen Sie sie.

## I. Eine wahre (verfremdete) Geschichte

Partner werden wird mit Großkanzleien und mittelständischen Kanzleien assoziiert. Es ist ein Karriereschritt, insofern vergleichbar mit der Karriere in einem Unternehmen. Zwei Unterschiede, die dieses Buch wie ein roter Faden durchziehen: In keinem Unternehmen wählen Mitarbeiter/Eigentümer ihre neuen Mitarbeiter/Eigentümer. In keinem Unternehmen wird der Mitarbeiter zum gleichberechtigten Gesellschafter des Unternehmens (= Partner), ohne für viel Geld die Gesellschaftsanteile kaufen zu müssen. Folgende verfremdete Geschichte zeigt anhand der kleinsten Einheit der anwaltlichen Zusammenarbeit, nämlich zwei, was die größten Kanzleien der Welt umtreibt:

Zwei Freunde von mir sinnierten nach dem bestandenen zweiten Staatsexamen über ihre berufliche Zukunft. Staatsdienst und Großkanzlei schieden aufgrund ihres Freiheitsdranges, vielleicht auch aufgrund der Examensnoten, aus. Nicht überraschend: Sie eröffneten zusammen eine Anwaltskanzlei. Alles wurde hälftig geteilt, die Kosten und Einnahmen. Beide arbeiteten viel. Neben ihrer Freundschaft verband sie eine Leidenschaft – Autos. Autos in jeder Form. Autorennen passiv zu verfolgen (Formel 1), selbst Amateurrennen zu fahren, Autos zu reparieren sowie schnelle und schöne Autos zu kaufen. Schon bald verband sich das Angenehme mit dem Nützlichen. Mehr und mehr wurde das Auto auch der Gegenstand der anwaltlichen Beratung und Vertretung. Während der eine sich um die zivilrechtliche Seite kümmerte (Verkehrsunfälle, Leasing), konzentrierte sich der andere auf die strafrechtliche Seite (Paradebeispiel: der Entzug der Fahrerlaubnis). Ihre persönliche Begeisterung mit dem Sujet „Auto“ trug Früchte. Der Umsatz wuchs wider Erwarten gut. Durch ihren Kontakt in den Motorsport erhielten sie weitere Mandate aus dem Sportbereich von professionellen Bundes-

ligaspielern, denen Straßenverkehrsdelikte vorgeworfen wurden. Erfolg generiert Erfolg. Schon bald konnten die beiden die Arbeit nicht mehr alleine bewältigen. Sie stellten einen jungen Berufsanfänger ein. Diesem Berufsanfänger zahlten sie ein bescheidenes Salär. Schon nach wenigen Monaten erwies sich der Berufsanfänger als profitabel. Er entwickelte sich hervorragend. In den ersten zwei Jahren unterstützte er die beiden in ihren Arbeitsgebieten. Daneben arbeitete er alles andere ab, was so anfiel. Einer der Mandanten der beiden Partner, ein bekannter Fußballtrainer, war in eine heikle Verkehrssache (Unfallflucht) verwickelt. Sie halfen ihm.

Der Mandant war so angetan, dass er sie mit einer fast noch heikleren Angelegenheit mandatierte – mit seiner Ehescheidung. Beide verstanden vom Scheidungsrecht nicht viel. Sie gaben den Fall ihrem jungen angestellten Kollegen. Er arbeitete sich in die Materie (komplizierte IPR-Fragen und Probleme aus dem Bereich Ehevertragsrecht) ein. Auch dieser Fall wurde zur Zufriedenheit des Mandanten gelöst. Der Mandant empfahl die Kanzlei anderen (prominenten) Scheidungswilligen. Über die nächsten drei Jahre entwickelte sich Familienrecht neben dem Autorecht zu einem weiteren Standbein. Nachdem der junge Kollege insgesamt sechs Jahre in der Kanzlei (unter stetiger aber mäßiger Gehaltserhöhung) gearbeitet hatte, wandte er sich an seine beiden Kollegen. Er wolle Partner werden. Die Kollegen wussten nicht recht mit dem Wunsch umzugehen. Schließlich setzten sie sich eines Abends in ihrer Stammkneipe zusammen und überlegten, was zu tun sei. Rasch stellte sich heraus, dass der eine Partner die Aufnahme eines dritten Partners eher befürwortete, während der andere skeptisch war. Sie erstellten eine Liste, die wie folgt aussah:

## **Pro:**

1. Sympathische Persönlichkeit;
2. Hat sein eigenes Rechtsgebiet entwickelt, das wir nicht bearbeiten wollen. Nimmt uns nichts weg von den Autos;
3. Wir konnten nie gleichzeitig in den Urlaub – nun schon;
4. Wenn wir ihn nicht demnächst zum Partner machen, geht er;
5. Er ist ein guter Jurist.

## **Kontra:**

1. Familienrecht passt nicht so recht zu uns. Lieber hätten wir jemanden, der sich ebenfalls in das Autorecht und gewisse, von uns nicht bearbeitete, Gebiete (Akquisition von Unternehmen, die „fleet services“ erbringen) einarbeitet;
2. Zu dritt gibt es immer Streit;
3. Soll er gehen: Bei der Arbeitsmarktlage finden wir rasch einen billigeren Kollegen;
4. Der Scheidungsfall war ein „lucky punch“. Das Mandat fiel ihm in den Schoß;
5. Ob er wirklich ein guter Jurist ist, können wir nicht beurteilen. Wir verstehen nichts vom Familienrecht;
6. Wenn wir durch drei statt durch zwei teilen, sinkt unser Einkommen deutlich.

In dieser Pattsituation wandten sich die beiden an mich: „Ihr wählt doch jedes Jahr neue Partner. Wie macht Ihr das?“

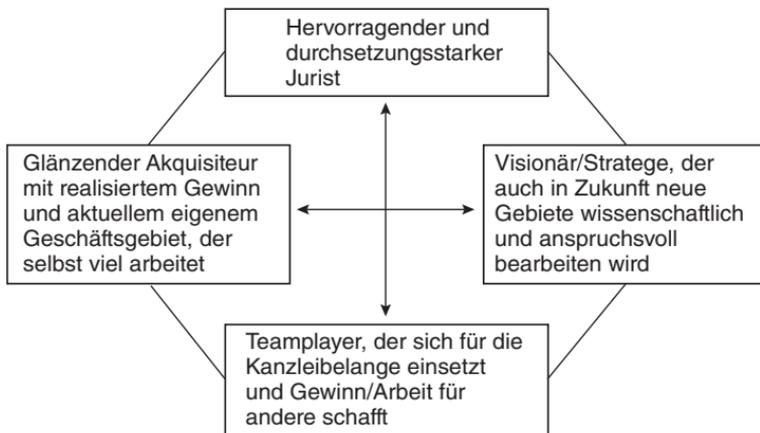
Fast zur gleichen Zeit hatte ich ein längeres Gespräch mit einem jüngeren Kollegen aus der eigenen Kanzlei. Er war nicht zum Partner gewählt worden. Er verstand die Welt nicht mehr: „Ich komme mir vor wie beim magischen Viereck.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sie werden sich erinnern. Die vier wirtschaftspolitischen Ziele: hoher Beschäftigungsgrad, stabiles Preisniveau, außenwirtschaftliches Gleichgewicht und angemessenes und stetiges Wirtschaftswachstum.

„Wie ich es mache, mache ich es falsch. Arbeite ich 2.500 Stunden pro Jahr, heißt es, ich sei ein Egoist oder ‚Time Sheet-Autist‘, der nicht an die Belange der Kanzlei denke. Arbeite ich weniger und kümmere mich mehr um Sozialbelange, bin ich ein ‚Gschaftlhuber‘, der ‚nicht die PS auf die Straße bringt‘ und es versäumt, einen höheren Gewinn zu erwirtschaften. Bemühe ich mich darum, Mandate zu akquirieren, wird mir die Mentalität eines Gebrauchtwagenhändlers vorgeworfen, der wissenschaftlichen Ansprüchen nicht gerecht werde. Konzentriere ich mich auf qualitativ hochwertige Arbeit, bin ich ein technischer ‚Service Lawyer‘ ohne eigene Mandate.“

Lamento eines Gescheiterten? Etwas Wahres dran? Warum wird der eine Partner, der andere nicht? Ist Partner werden eine Karriere wie jede andere auch, wie beispielsweise der Vorstand eines Unternehmens zu werden? Gibt es wiederholbare Rezepte? Vor dem Hintergrund dieser Fragen entstand dieses Buch.



## II. Kompetenzmessung – Der Versuch einer wissenschaftlichen Annäherung

Der Frage „Wie werde ich Partner?“ geht die Frage voraus, „Wie und warum machen mich andere zum Partner?“. Dieser Frage wiederum geht die Frage voraus, was macht Erfolg/Karriere im Allgemeinen aus. Man kann sich dieser Frage wissenschaftlich/laienhaft nähern. Nähert man sich ihr wissenschaftlich, stößt man auf die Kompetenzforschung<sup>5</sup>. Womit befasst sich Kompetenzforschung? Zunächst mit der Definition von Kompetenz. Kompetenz soll das „Ergebnis von Entwicklung grundlegender Fähigkeiten“ sein<sup>6</sup>. Diese Fähigkeiten sollen aber nicht genetisch angelegt sein. Wenn ein Manager also blendend aussieht, ist dies irrelevant<sup>7</sup>. Es geht ausschließlich um „selbstorganisierte“<sup>8</sup> Ergebnisse. Diese münden in „Performanz“. So weit, so offensichtlich. Interessant ist, dass die Motivationspsychologen Qualifikation und Kompetenz exakt trennen<sup>9</sup>. Qualifikationen sind Ergebnisse von Prüfungen. Sie seien nichts anderes als Wissenspositionen. Erpenbeck/von Rosenstiel nennen das Beispiel des gelernten Multimediadesigners mit guten Noten, dem in der Praxis nichts einfallt. Wasser auf die Mühlen derjenigen, die die Notenhörigkeit der Juristen (insbesondere der Partner in größeren Kanzleien) kritisieren? Vielleicht. In diesem Buch geht es darum, dass eine Gruppe jemanden aufnimmt (ihn zum Partner wählt) und sich dabei auf seine Disposition – auch in der Zukunft Leistungen zu erbringen – verlässt. Wie wird

---

<sup>5</sup> John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel, Handbuch Kompetenzmessung. Der erste Satz des Buches lautet „Die deutsche Kompetenzforschung ist heute führend in Europa.“

<sup>6</sup> Erpenbeck/von Rosenstiel, S. XVIII.

<sup>7</sup> Das mag im Rahmen der Kompetenzforschung zutreffend sein, jedoch ist es bei der Erfolgsforschung an sich relevant.

<sup>8</sup> Erpenbeck/von Rosenstiel, S. XVIII.

<sup>9</sup> Erpenbeck/von Rosenstiel, S. XIX.

diese Eignung zum Partner festgestellt? Durch das Betrachten der Vergangenheit, also durch Betrachtung der bisherigen Resultate.

Ein Großteil der Partnerwahl hat mit der Betrachtung der Vergangenheit zu tun, mit bisherigen Resultaten. Welche Resultate werden verlangt, müssen also in der Vergangenheit bereits vorliegen? Soweit sie nicht vorliegen, wie können die Betrachter (= wählende Partner) davon überzeugt werden, dass die Disposition vorhanden ist? Die Betriebspsychologen unterscheiden folgende Schlüsselkompetenzen<sup>10</sup>:

1. Personale Kompetenzen: Ist eine Person in der Lage, weiter zu lernen und produktiv zu sein?
2. Umsetzungsorientierte Kompetenzen – im Kontext einer Anwaltskanzlei: Ist ein Anwalt in der Lage, einen Schriftsatz rechtzeitig zu fertigen, die Vertragsverhandlungen rechtzeitig und erfolgreich abzuschließen?
3. Fachlich-methodische Kompetenzen – kurz: Kann der Anwalt Jura?
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen: Kann derjenige kooperieren, das heißt sich in eine Gruppe einfügen, um mit ihr neue Ziele und Aufgaben zu entwickeln?

Wie findet der Wissenschaftler heraus, ob und wie weit diese Kompetenzen vorhanden sind?

Die Antwort: mit allem, was die Wissenschaft zu bieten hat. Erpenbeck/von Rosenstiel formulieren<sup>11</sup> „alle Mess-, Charakterisier- und Beschreibungsverfahren“ aller Disziplinen. Soweit ersichtlich haben die Wissenschaftsdisziplinen<sup>12</sup> keine Untersuchung zu der Frage „Wer ist kompetent, in einer Kanzlei Partner zu werden?“ angestellt. Die folgenden Gedan-

---

<sup>10</sup> Erpenbeck/von Rosenstiel, S. XXIV.

<sup>11</sup> S. XXIX.

<sup>12</sup> Persönlichkeitssoziologie, Performanzanalyse, Arbeitspsychologie, Sozialpsychologie, Qualifikationsforschung, Sprachwissenschaften und Pädagogik.

kensplitter sind nicht einmal ansatzweise eine solche Untersuchung. Im besten Fall sind sie eine rudimentäre Checkliste: Punkte, die man selbst komplettieren und adaptieren muss.

### **III. Sachliche Kriterien**

Die meisten mir bekannten Kanzleien definieren eine Reihe von sachlichen und persönlichen Anforderungen an einen zu wählenden Partner und bewerten den Partner im Vorfeld auf eine solche Partnerwahl anhand dieser Kriterien (häufig durch ein Komitee), um derart vorbereitet dann die Partnerentscheidung treffen zu lassen.

#### **1. Richtiges Fachgebiet – Kein Profisportler in Randsportarten?**

1989 wurde ich in meinem Vorstellungsgespräch bei Baker & McKenzie gefragt. „Welche Tätigkeit streben Sie an?“ Gerade von dem LL.M-Studium in den USA zurückgekehrt hatte ich gelernt, „If you cannot answer a question, ask it back“. „Was gibt es denn so?“ Die Antwort war: „Es gibt zwei Spezialisierungen. Beratung und Prozessführung.“

Diese Zeiten sind vorbei. Selbst Spezialisierungen wie Gesellschaftsrecht, Kartellrecht, Arbeitsrecht, gewerblicher Rechtsschutz, Steuerrecht sind inzwischen zu grobkörnig. Die heutigen Fachgebietsgruppen in Kanzleien (nicht nur in Großkanzleien) sind wesentlich ziseliert. Fachgebiete wie Schiedsrecht, Private Equity, Akquisitionsfinanzierung, Umsatzsteuerrecht, Betriebsrentenrecht, Kapitalmarktrecht, Compliance, IT, IP zeigen, wie weit die Spezialisierung geht.

Im Kontext der Überschrift zu diesem Artikel stellt sich für einen jungen Anwalt die Frage, ob in einem Gebiet die Chancen, Partner zu werden, höher sind als in einem anderen. Ja, das sind sie:

Jeder weiß, dass ein Fußballspieler als professioneller Spieler viel Geld verdienen kann, während ein Feldhockeyspieler in Deutschland seinen Lebensunterhalt kaum mit seinem Sport bestreiten kann. Ist der M&A-Anwalt der Fußballspieler (mit der Aussicht in der 1. Bundesliga zu spielen), während der Markenrechtler/Arbeitsrechtler der hochbegabte Feldhockeyspieler ohne Aussicht auf Partnerstatus ist? Mitunter wird dem jungen Anwalt geraten, er solle sich nach Neigung und Begeisterung entscheiden, die zwangsläufig zum Erfolg führen. Ich fürchte, dieser Rat ist zu platt. Auch der weltbeste Feldhockeyspieler kann kaum von seinem Sport leben.

Aber auf den Schweinezyklus<sup>13</sup> achten. Es werden alle Anwälte Transaktionsanwälte, es können nicht alle Transaktionsanwälte Partner werden. Richtig. Ebenfalls richtig ist, dass die Chancen eines Anwalts, der sich auf Ausländerrecht (für die Geschäftsführer der ausländischen Vertriebstöchter) spezialisiert – Schweinezyklus hin, Schweinezyklus her – chancenlos sein dürfte. Was bleibt? Der zugegebenermaßen banale Rat ist, das Equilibrium zwischen Neigung/Begeisterung und der wirtschaftlichen Ausrichtung der konkreten Kanzlei zu suchen. In einem „Schweinezyklus“ setzen sich nur die allerbesten durch (alle guten Anwälte gehen in den Transaktionsbereich, von diesen wird nur der beste Partner), während sich in Randbereichen auch ein schlechterer Jurist durchsetzen kann.

Die wirtschaftliche Ausrichtung von Industrien und Kanzleien ändert sich. Wer hätte vor 20 Jahren an einen Boom der Datenschützer („privacy lawyer“) gedacht? Wer hätte vor 20 Jahren an „Compliance-Anwälte“ geglaubt?

Welcher Zeitpunkt ist richtig? Nicht der erste „mover“, sondern der erste „prover“ zählt. Einen jungen Anwalt, der im Bestreben ist, Neues und Eigenes für sich zu entdecken

---

<sup>13</sup> Der Agrarwissenschaftler Arthur Hanau soll in seiner Dissertation 1927 über Schweinepreise diesen Begriff geprägt haben.

(beispielsweise Compliance zu Beginn der 90er Jahre), trifft vielleicht das Verdikt „Märtyrer des Optimismus“. Anschaulich heißt es hierzu<sup>14</sup>: „Man nennt sie auch Märtyrer des Optimismus, weil sie so tapfer ausschwärmen in die Minenfelder der Ungewissheit. Nachfolgende haben ihren Nutzen. Wo der naive Pionier in die Luft geflogen ist, wird der skeptisch gewitzte Konkurrent doppelt vorsichtig auftreten.“ Die Konsequenz: Mit wachen Augen durchs Anwaltsleben gehen und schauen, was die anderen machen! Als Bild bietet sich das Segeln an: Die Regatta gewinnt häufig der, der im Windschatten des Ersten segelt und aus dessen Fehlern lernen kann.

## **2. Richtiger Mentor – was Telemachos bedenken sollte?**

Fast jede Kanzlei ordnet einem Berufsanfänger einen Mentor<sup>15</sup> zu. Landläufig wird in Unternehmen unter „Mentoring“ eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden/Beratenen verstanden. Üblicherweise läuft dieses Mentorenverhältnis außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ab.

In vielen Kanzleien ist das anders. Der Mentor ist gleichzeitig der die Arbeit vergebende und überwachende Partner. Warum ist das Institut der Mentorenschaft für den Partneraspiranten wichtig? Es hat sich in vielen Kanzleien gezeigt, dass der Mentor nicht – wie im Unternehmen – ein Instrument unter vielen in der Personalentwicklung ist, sondern das Wichtigste. Die Partnerschaftschancen des Aspiranten werden maßgeblich vom Mentor beeinflusst. Die Bandbreite reicht von „der Mentor versagt Unterstützung und der Kandidat wird deshalb nicht gewählt“ über „der Mentor bereitet seinem Schützling den Weg“ bis zu „der Mentor drückt seinen Schütz-

---

<sup>14</sup> Spiegel 2012, S. 124 (Heft 1/2).

<sup>15</sup> Schön ist der mitunter in Schweizer Kanzleien gebrauchte Ausdruck des „Götti“, also eines Paten.

ling gegen Widerstand durch“. Was heißt das konkret für den jungen Kandidaten? Selten kann ein Kandidat seinen Mentor in einer Anwaltskanzlei selbst wählen. Falls doch, etwa nach einigen Jahren, liegt der Rat auf der Hand. Es ist vorteilhaft, wenn der den Kandidaten unterstützende Mentor umsatzstark und einflussreich ist. Wie weiß der Kandidat, ob sein Mentor über diese Eigenschaften verfügt? Es gilt der Satz<sup>16</sup>: „I [you] know it when I [you] see it.“ Ist dieses Alphanier einmal identifiziert, gilt unbedingte Gefolgschaft oder Imitation? Vorsicht. In der Personalplanung ist das Phänomen des „self cloning“ seit etlichen Jahrzehnten bekannt. Führungskräfte fördern Mitarbeiter, die ihnen ähnlich sind. Kanzleien sind keine Ausnahme und letztlich „gleich und gleich gesellt sich gern“. Das hat Vorteile. Partner, die die gleichen Wertvorstellungen haben, sind effizienter. Der Nachteil für die Kanzlei: Anforderungen ändern sich. So kann ein Imitieren des Alten hinderlich sein. Auch für den Kandidaten. Letztlich wird ein behutsames Beobachten und Austarieren zwischen gewählter Gefolgschaft zum Mentor und dem Ausbilden eigener originärer Merkmale das Beste sein.

### 3. Partnerplanstellen?

Ein hässliches Wort geht um: „Das Boot ist voll.“<sup>17</sup>

Egal, was der Aspirant leistet (auch wenn er dem magischen Viereck nahe kommt): Die existierende Partnerpopulation möchte keine weiteren Teiler des Gewinns. Ist etwas dran an diesem Malmot? Die Bandbreite der Antworten ist groß. Unfug sagen die einen. Seit Jahrzehnten geistere unter den Studenten, die in der Vorbereitung auf das erste Staatsexamen sind, das (ebenso unsinnige) Gerücht von der Justizverwaltung, die auf eine Quote von Durchfallern fixiert sei,

---

<sup>16</sup> Richter Potter Stewart in *Jacobellis vs. Ohio* (1964).

<sup>17</sup> Schweizer Bundesrat Eduard von Steiger, geäußert 1942.

weil nicht ausreichend Referendarsstellen vorhanden seien. Ähnlich wie hier, handele es sich bei der Behauptung, es gäbe keine Partnerstellen mehr, um ein „urban myth“. Es gelte: „You cannot keep a good man down.“ Eine Population, die sich der Fortpflanzung verweigere, sterbe aus.

Am anderen Ende des Spektrums finden sich Beobachter, die wegen der numerischen Übermacht der Aspiranten ein überlebensnotwendiges Abschotten der bestehenden Population behaupten/fordern. Was heißt das? Etwa: Bei gleichbleibendem Umsatz darf die Zahl der Partner nicht steigen, weil sonst das Einkommen sinkt. Und obwohl das Einkommen vieler Partner beträchtlich ist, grassiert die Verlustangst.

Zwischen diesen beiden Extremen tummelt sich eine Meinungsindustrie (beispielsweise JUVE, [www.abovethelaw.com](http://www.abovethelaw.com), American Lawyer, [www.law.com](http://www.law.com)), die die Parameter kommentiert. Schlagworte:

„In der Kanzlei Alpha ist die Partner-/Nicht-Partnerratio 1:4. Diese Ratio wird nicht verwässert.“

„Die US-Kanzlei Beta macht außerhalb der USA ohnehin niemanden zum Partner.“

„Die Kanzlei Alpha verteilt ihren Gewinn nach dem Profitcentersystem. Sie macht daher eher Partner als eine Kanzlei, die nach dem Lockstepsystem ihren Gewinn verteilt.“

„Die Kanzlei Alpha hat eine günstige/ungünstige Alterspyramide. Sie wird deshalb demnächst viele/nicht viele Partner wählen.“

„Die Kanzlei Beta ist hoch profitabel. Sie wird diese Profitabilität nicht durch weitere Partner verwässern.“

Kürzlich hat Steven J. Harper<sup>18</sup> in seinem Blog<sup>19</sup> „The Big Law Partner Lottery“ folgende (düstere) Überlegung angestellt: Steven D. Levitt und Stephen J. Dubner amüsieren sich

---

<sup>18</sup> Autor und vormals Partner bei Kirkland & Ellis.

<sup>19</sup> [www.thebellyofthebeast.wordpress.com](http://www.thebellyofthebeast.wordpress.com) (Blog vom 29. Februar 2012)

in ihrem bekannten Buch „Freakonomics“<sup>20</sup> über Straßen-drogenhändler, die ein hohes Risiko eingehen und letztlich nie reich werden. Sie konstatieren irrationales, ökonomisches Verhalten. Associates in großen Anwaltskanzleien verhielten sich ähnlich. So hätte es 2011 nur 45 Harvard-Absolventen geschafft, Partner in großen Anwaltskanzleien zu werden, obgleich fünf Jahre zuvor 383 Harvard-Absolventen als Associates bei großen Anwaltskanzleien zu arbeiten angefangen hätten. Er setzt diese Betrachtung mit einer Reihe von anderen bekannten Law Schools (Columbia, The University of Pennsylvania) fort. Harper präsentiert keine Lösung; deshalb formulierte ich eingangs „düster“. Harper warnt die Kanzleien nur, das Heil nicht im Heuern von lateralen Partnern („the lateral bubble“) zu suchen.

Jetzt kommt die vielleicht heikelste Passage dieser Einführung. Der Leser, insbesondere der Aspirant, erhofft sich Insider-tips oder eine Ausrechenbarkeit anhand von Parametern. Die folgende Frage ist berechtigt: Welche Kanzlei bietet mir per saldo die besten Partnerchancen? Ich hielte es für unseriös, dieser Hoffnung nachzugeben und ein objektives Raster von Chancen zu behaupten. Letztlich reduziert sich für jede bestehende Partnerschaft die Partnerwahl auf die Frage „Sind wir mit dem neuen Partner besser dran als ohne ihn?“.

Partnerschaften sind deutschlandweit/weltweit zu amorph und ändern sich zu schnell, um sich ausrechnen zu lassen. Deswegen lese jeder die – trotz aller Vorrede erstellte – Übersicht misstrauisch und hinterfrage er sie für seine konkrete Situation.

---

<sup>20</sup> S. 79: „Why Do Drug Dealers Still Live with Their Moms?“

	<p><b>Höhere Partnerchancen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Günstige Alterspyramide; viele Partner sind älter;</li> <li>2. Normale Profitabilität;</li> <li>3. Aspirant sitzt in der gleichen Jurisdiktion wie der Stammsitz der Kanzlei;</li> <li>4. Profitcenter/profitcenterähnliches Gewinnverteilungssystem;</li> <li>5. Kanzlei verfügt über mission statement, das über Profitabilität hinaus geht;</li> <li>6. Heterogene Struktur der Kanzlei (geographisch und soziologisch).</li> </ol>
<p><b>Geringere Partnerchancen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ungünstige Alterspyramide, viele Partner sind jung;</li> <li>2. Außergewöhnlich hohe Profitabilität;</li> <li>3. Aspirant sitzt in einer Jurisdiktion außerhalb des Stammsitzes der Kanzlei;</li> <li>4. Lockstepsystem;</li> <li>5. Mission statement erschöpft sich in dem Streben nach hoher Profitabilität;</li> <li>6. Homogene Struktur (geographisch und soziologisch).</li> </ol>	

Nochmals, dieses Diagramm ist mit großer Vorsicht zu lesen. Der Vorwurf, das Diagramm komme dem Versuch gleich, den künftigen deutschen Fußballmeister anhand von Stadiengrößen und Besucherzahlen (aus der Vergangenheit) voraus zu sagen, könnte gemacht werden. Der Aspirant muss eine Entscheidung treffen: Je leichter es ist, in eine Partnerschaft zu kommen, desto unprofitabler in finanzieller Hinsicht wird es sein, dieser Partnerschaft anzugehören. Und umgekehrt: Wo kaum jemand Partner wird, ist es in der Regel am profi-

tabelsten, diese Hürde zu nehmen. There is no such thing like a free lunch.

#### **IV. Persönliche Kriterien (Elitenforschung)**

Nun geht es um persönliche Leistungsparameter. Welche Leistungen werden in dem Gratifikationsritual der Partnerwahl erwartet?

##### **1. Gibt es keine Verjährung oder hätte das Abitur doch besser sein sollen?**

Lassen wir den Aspiranten zwischen 35 und 40 Jahre sein, einen Anwalt, der seit zehn Jahren sehr gute juristische Arbeit leistet, sich einen eigenen Mandantenstamm erarbeitet hat und großen wirtschaftlichen Erfolg genießt.

Kann es sein, dass eine Leistung (= Abitur), die vor 20 Jahren erbracht wurde, zur Sprache kommt<sup>21</sup>? Nicht ausgeschlossen. Jedenfalls als positiver Verstärker ist in Beurteilungen von Partneraspiranten zu hören: „Die exzellenten juristischen Kenntnisse überraschen nicht. Waren sie doch schon in seinem Abitur mit der Note von 1,2 angelegt.“ Ungerecht? Ungerecht insbesondere angesichts der zumindest in meiner Schulzeit von (vermeintlich wohlwollenden) Älteren geäußerten Floskel: „Nach der Abiturnote fragt später kein Mensch.“ Diese Alltagsweisheit wird heute verstärkt durch stereotype Hinweise auf wirkliche oder vermeintliche schlechte Schüler oder Schulabbrecher (Einstein, Gates oder Zuckerberg). Für die

---

<sup>21</sup> Die Elitesoziologie hat, soweit ersichtlich, bisher die Funktionselite, Partnerschaft bestehend aus Anwälten, nicht separat untersucht. Es könnte reizvoll sein. Michael Hartmann, Der Mythos von dem Leistungseliten, Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, 2002, untersucht Freiberufler, aber nicht separat Partnerschaften von Anwälten als besonders herausragende Gratifikationsgesellschaften.

hier in Frage stehende Kaste ist diese Nonchalance leider nicht zutreffend. Ein gutes Abitur nützt.

Eng verbunden – und noch wichtiger – ist damit die Frage nach den Noten in den beiden Staatsexamen. Wie können diese (insbesondere zum Nachteil) eine Rolle spielen? Waren sie doch gut genug, um den Aspiranten einzustellen. Sind sie nicht irgendwann einmal „verbraucht“<sup>22</sup>? Sollte wohl so sein. Sie sind es aber nicht. Warum nicht? Weil sie immer noch das einfachste und vermeintlich beste Bewertungsschema für juristische Leistungsfähigkeit darstellen. Merkmale, die noch unwichtiger sind und sich jeder individuellen Beeinflussung entziehen, sind es auch nicht. Man denke an die viel zitierte Körpergröße von Vorstandsmitgliedern<sup>23</sup>.

## 2. Der gute Jurist

Ein englischer Juraprofessor sagte mir einmal voller Überzeugung: „Keinen Haftpflichtfall zu verursachen, kann nicht der Maßstab für die Qualität eines Anwalts sein.“

Der englische Professor kannte die deutsche Rechtsprechung zur Anwaltshaftung nicht. Bekanntlich muss der Anwalt klüger als das Gericht sein<sup>24</sup> und die aktuelle höchst richterliche Rechtsprechung kennen<sup>25</sup> und immer den sichersten Weg wählen. Aber ich konzidiere, ich verstehe, was der Professor meinte.

Für mich zeigt sich hervorragende juristische Arbeit in der Fähigkeit, Schwieriges einfach darzustellen. Reinhard Pöllath,

---

<sup>22</sup> Für Nichtjuristen: Ist ein Strafurteil rechtskräftig geworden, kann der Täter wegen derselben Tat nicht erneut angeklagt werden; Strafklageverbrauch als Prozesshindernis.

<sup>23</sup> Oechsler, Schmidt, Paul, Charakteristika von Vorstandsmitgliedern – Humankapitalsignale bei der Besetzung von Positionen im Top-Management, Zeitschrift für Management 2008, S. 199.

<sup>24</sup> BGH NJW-RR 1990, 1241, 1242, „Fehler des Gerichts muss [der Anwalt] erforderlichenfalls zu verhindern suchen“.

<sup>25</sup> BGH NJW 2001, 675, 678.