

# Partner werden in der Anwaltskanzlei

Partner werden 2.0

Bearbeitet von

Dr. Stephan J. Spehl, Dr. Florian Amereller, Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer, Dr. Marius B. Berenbrok, Oliver C. Brahmst, Dr. Alfried Heidbrink, Dr. Christof Jäckle, Dr. Cesare Jermini, Dr. Jörg Kirchner, Dr. Thomas R. Klötzel, Michael Molitoris, Dr. Karl Pörnbacher, Dr. Axel Reidlinger, Dr. Jörg Risse, Prof. Dr. Thomas Sambuc, Michael Schmittmann, Dr. Thomas Schürle, Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf A. Schütze, Dr. Volker Triebel, Daniela Weber-Rey, Prof. Dr. Hans-Jörg Ziegenhain

2. Auflage 2016. Buch. XXI, 336 S. Kartoniert

ISBN 978 3 406 68454 8

Format (B x L): 12,8 x 19,4 cm

Gewicht: 377 g

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Vergütungsrecht, Kostenrecht, Berufsrecht > Rechtspflege, Kanzleimanagement](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

- Stehvermögen – wer einen Mix dieser Eigenschaften hat oder entwickelt, wird sich als Anwalt in einer Großkanzlei durchsetzen. Ach ja, eine Prise Selbstironie und Distanz zur Karriere kann auch nicht schaden.
2. Eine Karriere ist nur bis zu einem gewissen Grad planbar. Pläne muss man auch über den Haufen werfen und den neuen Gegebenheiten anpassen können. Ziele müssen nicht nur verfolgt, sondern auch laufend hinterfragt werden.
  3. Letztlich ist jeder für seine Karriere selber verantwortlich. Unterstützung ja, aber die Führung durch väterliche (oder mütterliche) Mentoren bis zum Karriereziel? Unwahrscheinlich.
  4. Der Anwaltsberuf ist ein Dienstleistungsberuf geworden. Als junger Anwalt sind Sie Dienstleister gegenüber dem Mandanten und dem Partner. Als Partner bleiben Sie Dienstleister gegenüber dem Mandanten. Ihr Privatleben leidet. Wer diese Rolle nicht mag, wird sich schwer tun.
  5. Der Einserjurist ohne unternehmerisches Interesse wird es in einer Großkanzlei kaum zur Partnerschaft bringen, und wenn er es doch schafft, nur schwerlich ein erfolgreicher Partner werden. Der unternehmerisch geprägte Anwalt ohne sehr gute juristische Fähigkeiten wird allerdings auch wenig Erfolg haben. Beides muss zusammenfallen.
  6. Oft meint man, die Karriere entwickle sich im Tempo von zwei Schritten vorwärts und einem Schritt zurück. Meistens trägt dieses Gefühl nicht, man muss Rückschläge einstecken können. Vor und während der Partnerschaft.
  7. Nur wenige wissen nach ihrem Abitur, nach ihren Staatsexamina oder auch nach dem Beginn ihrer Anwaltstätigkeit, dass sie unbedingt Partner in einer Großkanzlei werden wollen. Der Karriereweg liegt nicht geradlinig vor einem. Man muss ihn erkunden.

Partner werden ist schon schwer,  
Partner sein noch sehr viel mehr

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Dr. Thomas R. Klötzel*

4. Mai 1987. In meinem alten Terminkalender findet sich der Eintrag „Zeugnis Herr Spehl“. Stephan Spehl war mein Rechtsreferendar in Singapur. Als junger, frisch gebackener Rechtsanwalt hatte ich Anfang 1987 die Leitung des Büros Singapur meiner heutigen Sozietät Thümmel, Schütze & Partner übernommen. Zwei Dinge sind mir aus dieser Zeit mit Stephan Spehl besonders in Erinnerung geblieben: Eine gemeinsame Kick-Boxing-Veranstaltung mit Sportwetten in einer von Neonlicht erleuchteten Halle des singapurischen World Trade Centres und purzelnde Pfunde bei Stephan Spehl, der sich mit der chinesischen Küche nicht anfreunden konnte. Im Mai 1988 bekomme ich seine Konstanzer Dissertation mit der Widmung „In Erinnerung an chinesische Zeiten“. Später kreuzen sich gelegentlich unsere beruflichen Wege. Beide sind wir Partner, er in einer großen US-amerikanischen Anwaltsfirma, ich in einer mittelständischen Stuttgarter Kanzlei mit einer traditionell starken internationalen Ausrichtung. Warum und vor allem auf welche Weise sind wir Partner geworden? Im Grunde zeigt unsere kurze, gemeinsame Geschichte schon einige Elemente des Partnerwerdens: keine Angst vor Herausforderungen, Neugier auf Fremdes, Offenheit für Exotisches und die Bereitschaft, Opfer zu bringen.

Damit könnte ich es bewenden lassen. Stephan Spehl wäre vielleicht nicht einmal enttäuscht. Ganz im Sinne Epikurs, der sagt: „Die lange Rede hat wie die kurze dasselbe Ziel.“ Aber ich will es mir nicht zu einfach machen. Diese persönliche Vorbemerkung wird überleiten zu zwei Themenkreisen, die aus meiner Sicht Bestandteile des Nährbodens sind, der

Partnerqualitäten entstehen lässt. Ich will auch den Spehl-  
schen Fragenkatalog „abarbeiten“, damit nicht der Eindruck  
entsteht, ich wiche investigativen Fragen aus. Ein Epilog soll  
meine Gedanken abrunden.

## I. Examensrelevanz und Horizonterweiterung

Wintersemester 1979/80, Universität Tübingen. Im Vorlesungsverzeichnis zwei „exotische“ Angebote: „Internationales Zivilprozessrecht“ von einem Stuttgarter Rechtsanwalt, Herrn Dr. Schütze – as he then was – und „Rechtsvergleichung: Ländervorlesung England“ von Herrn Prof. Dr. Dietrich Rothoef. Aus meinem Semester mit mehr als 400 Studenten sind wir ein paar wenige, die sich mit diesen Themen beschäftigen wollen. Keine Examensrelevanz. Das Landesjustizprüfungsamt interessiert sich nicht für die Voraussetzungen, unter denen ein rechtskräftiges Urteil des Landgerichts Stuttgart in der Republik Singapur anerkannt wird. Auch die rechtsvergleichende Betrachtung der englischen „consideration“ als Preis, für den ein Versprechen „gekauft wird“, hilft bei der Frage des wirklichen Zustandekommens eines Vertrages nach deutschem bürgerlichem Recht nicht weiter.

Ich konnte nicht ahnen, welche Weichen der Besuch dieser Vorlesungen stellen würde. Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf A. Schütze weckte nicht nur meinen Berufswunsch „Rechtsanwalt“, er war mein Vorbild, Lehrer, Mentor, Arbeitgeber, schließlich mein Partner, kurzum mein „Guru“. Prof. Rothoef hat als mein Doktorvater meine rechtsvergleichende Dissertation zu den Interzessionsformen im englischen Recht begleitet. Er hat meine Augen für den Blick über die eigene Rechtsordnung hinaus auf die Institutionen von Common Law und Equity geöffnet. Die Beschäftigung mit dem englischen Recht, ein Forschungsaufenthalt am Institute of Advanced Legal Studies,

London, und eine Anwaltstation bei *Herbert Oppenheimer Nathan & Vandyk*, einer Londoner City Firm, waren Erfahrungen, die mir für meine juristischen Staatsexamen nichts geholfen haben. Für meine spätere Anwaltstätigkeit haben sie sich aber als überaus nützlich erwiesen. Selbstverständlich spielen die Examensnoten eine wesentliche Rolle in jedem Auswahlverfahren. Allerdings mehr beim Berufseinstieg als bei der späteren Partnerentscheidung. Dennoch ist es kein Wunder, dass die Examina während Studium und Referendanzzeit im Vordergrund stehen. Aber jeder Vordergrund braucht einen Hintergrund. Und je weiter ich im Hintergrund meine Horizonte erweitere, desto „ganzer“ werde ich als Rechtsanwalt. Und je vielseitiger ich bin, desto attraktiver werde ich für meine künftigen Partner.

## II. Work-Life-Balance vs. Service Commitment

Wenn ich gelegentlich durch die Fabrikhallen von Mandanten laufe und sehe, wie Menschen und von ihnen gesteuerte Maschinen bohren, honen, schrauben, gießen und vieles andere schaffen, werde ich bescheiden. Mir wird bewusst, dass meine Unternehmer-Mandanten und ihre Mitarbeiter die Werte schaffen, mit denen unsere Dienstleistung Rechtsberatung honoriert wird. Ohne produktive Leistung entsteht keine Nachfrage nach Dienstleistungen. Trotz unserer Selbstständigkeit und Freiheit, unserer Stellung als Organ der Rechtspflege, ist der Anwaltsberuf im Kern die Erbringung von Diensten. Das bedeutet, dass unsere Mandanten vollstes Engagement und unbedingten Einsatz für ihre Sache erwarten dürfen. Mehr noch: Sie vertrauen uns Mandate an und damit Aspekte ihres ganz persönlichen Schicksals. Das gilt für Unternehmen genauso wie für den privaten Klienten. Persönliches Vertrauen braucht Pflege und Einsatz über die bloße Erbringung der

Dienstleistung hinaus. Der indische Mandant, der persönlich am Flughafen abgeholt wird, weiß das im besonderen Maße zu schätzen, um ein Beispiel zu nennen.

Dienstleistung heißt aber auch oft Zurückstellung von persönlichen Interessen. Dienste sind mit voller Kraft dann zu erbringen, wenn sie nachgefragt werden. Wenn wir im Restaurant sind und ein Kellner lässt auf sich warten, werden wir ungehalten. Sollte uns dann der herbeizitierte Restaurantleiter mitteilen, der für unseren Tisch zuständige Kellner nehme gerade seine dienstvertraglich vereinbarte 30-Minuten-Auszeit zur Lockerung seiner Beinmuskulatur, hätten wir dafür keinerlei Verständnis, auch wenn uns der Restaurantleiter erklärt, wie hervorragend der Kellner qualifiziert ist und dass er ihn nicht hätte unter Vertrag nehmen können, wenn er dieser Vertragsbedingung nicht zugestimmt hätte. Würden wir ein solches Restaurant jemals wieder aufsuchen?

Das Beispiel mag gekünstelt erscheinen. Damit will ich aber deutlich machen, dass die dem Zeitgeist entsprungene Work-Life-Balance nicht zu der Natur unseres Anwaltsgeschäftes passt. Anwaltsgeschäft ist Lebensarbeit, Arbeit im Leben und ein Leben in Arbeit. Dienstleistungsarbeit eben. Bedingungsloser Einsatz, bedingungslose Bereitschaft zur Erbringung von Dienstleistungen einerseits und der Ruf nach einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Leben andererseits schließen sich aus. Das heißt freilich nicht, dass der Anwaltsberuf keinerlei Freiräume lässt. Gerade junge Anwälte brauchen für ihre Entwicklung auch Freiräume.

### III. Der Spehlsche Fragenkatalog

- a) Zum Partner bin ich gewählt worden, weil ich neben den fachlichen und persönlichen Qualifikationen auch meinen eigenen Anspruch vermitteln konnte, dass ich neben mei-

nem Gehalt und mir zurechenbaren Overheads (Sekretärin, anteilig Büromiete etc.) ein „Mehr“ erwirtschaften will. Die Partner sollen sehen, da ist einer, der will nicht nur ein „Stückle“ von unserem Kuchen, sondern hat auch das Zeug dazu, mit uns einen noch größeren und noch besseren Kuchen zu backen.

- b) Der Weg dahin war schwer, denn – um im Bild zu bleiben – der Bäcker Geselle muss früh aus den Federn, hat viel zu lernen und kann gelegentlich sein Talent zeigen, wenn er eine Hochzeitstorte mitgestalten darf.
- c) Selbstbewusstsein schließt den Selbstzweifel nicht aus. Konfuzius meinte, er sei mit 30 in sich selbst gefestigt gewesen und habe mit 40 keinen Zweifel mehr gehabt. 40 Jahre braucht auch der Schwabe, um gescheit zu werden. Als ich mit 34 Jahren Partner wurde, hatte ich auch noch Zweifel. Allerdings haben sie nicht zu einem Verlust der Orientierung oder zur Aufgabe von Zielen geführt. An den Wegen kann man zweifeln, an den Zielen nicht. Und viele Wege führen nach Rom. Das heißt nicht, dass Ziele statisch sind. Auch sie können dynamischen Prozessen unterliegen.
- d) Ich habe nie beobachtet, dass Kolleginnen oder Kollegen zu Unrecht keine Partner wurden. Anders herum macht die Frage für mich Sinn. Gelegentlich habe auch ich der Aufnahme von Partnern zugestimmt, mit denen auf Dauer keine gedeihliche Zusammenarbeit möglich war.
- e) Die Charaktereigenschaften, die ein Partner heute haben muss, sind identisch mit denen früherer Zeiten. Es sind eher zusätzliche Fähigkeiten gefordert, wie beispielsweise interkulturelle Kompetenzen und eine 24/7-Verfügbarkeit, wenn nötig.
- f) Frauen werden bei der Partnerwahl gleichberechtigt und fair behandelt. Um die besonders schwierige Vereinbarkeit von Dienstleistungsberuf und Familie zu fördern, muss es Ziel sein, zusätzliche Angebote wie z. B. einen Kanzleikin-

- dergarten zu machen, damit die Partnerschaft für eine Frau attraktiv ist.
- g) Zeugnisse, Vorstellungsgespräche und selbst „Schnupper-tage“ sind Ausschnitte, die zu klein sind, um die Persön-lichkeit einer Kollegin oder eines Kollegen in ihrer Ganzheit wahrzunehmen. Irrtümer sind deshalb vorprogrammiert. Solange ein Irrtum aber keine Vorurteile erzeugt, sondern als eigener Fehler erkannt wird, schadet er niemandem.
  - h) Einem Berufsanfänger empfehle ich, die Arbeit als inte-gralen Bestandteil seines Lebens anzusehen und weniger darüber nachzudenken, wie er das Leben und die Arbeit ausbalanciert.
  - i) Einem jungen Anwalt mit fünfjähriger Berufserfahrung, der noch nicht Partner geworden ist, empfehle ich eine ehrliche Bestandsaufnahme, also die Beantwortung der Frage „Was habe ich zur Vergrößerung und Verbesserung des Kuchens beigetragen?“.
  - j) Wenn mein Sohn Jura studiert und Anwalt hätte werden wollen, so hätte ich keine Sekunde gezögert, ihm einen Berufsweg zu empfehlen, der dem meinen ähnlich ist. Aber es kam ganz anders: in Baden-Württemberg gibt es für Schüler ein Programm. Es nennt sich BOGY – Berufs- und Studienorientierung am Gymnasium. „Papa, kann ich bei Dir in der Kanzlei BOGY machen?“ – „Ja selbstverständ-lich!“ Nach einer Woche bei Thümmel, Schütze & Partner: „Papa, ich weiß jetzt, was ich nicht will.“ Heute ist er Ar-chitekt.

#### IV. Epilog

Im Heft 10 der NJW 2012 schreibt Herr Kollege Geiger über die Juristengeneration Y. Er fragt sich, ob sie in einer globa-lisierten Arbeitswelt die Verlierer sind. Ypsiloner, so werden



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

die in den 80ern und 90ern Geborenen bezeichnet, sind, so der Spiegel im vergangenen Jahr, „wählerisch wie eine Diva beim Donfranztee“. Herr Geiger berichtet uns unter Berufung auf einen Herrn Mark McCrindle, dass die Ypsiloner selbstbewusst, selbstständig, experimentierfreudig, erlebnisfreudig und technisch versiert seien, zugleich aber auch anspruchsvoll und schnell gelangweilt. Ypsiloner weigerten sich, Zeit in eine Arbeit zu investieren, die ihnen keinen Spaß macht.

Ein junger Anwaltskollege, der sich die Natur seines Geschäfts bewusst macht, weiß, dass es kaum mit Spaß verbunden ist und nie bequem sein kann. Im Gegenteil: Dienste zu leisten war nie spaßig und bequem und wird auch nie spaßig und bequem sein. Wer das beherzigt, wird auch in Zeiten der Globalität kein Verlierer sein. Und wer gewinnt, hat meistens auch seinen Spaß. Schließlich: wer Partner einer Wirtschaftskanzlei wird, mag ein Mehr an persönlicher und finanzieller Freiheit gewinnen. Er trägt aber auch ein Mehr an Risiko in wirtschaftlicher Hinsicht und Verantwortung für seine Kanzlei, die Mitarbeiter und den „Kuchen“.