

Partnerin gesucht

Partnerinnen sind in Wirtschaftskanzleien nach wie vor selten. Die Sozietäten haben das Problem erkannt und wollen flexibler werden. Geholfen hat es bislang wenig.

von CORINNA CLARA RÖTTKER



Fotos: Kostas Maros für BILANZ

OBEN ANGEKOMMEN

Anfang Jahr wurde Christina Rinne (l.) bei Niederer Kraft Frey in die Partnerschaft aufgenommen.

JUNG UND EHRGEIZIG

Für Allegra Arnold (r.) ist eine Partnerschaft eine Option, entschieden hat sie sich noch nicht.

D

Die zwei Meldungen zu Beginn des Jahres liessen aufhorchen: Die Wirtschaftskanzlei Schellenberg Wittmer ernannt mit Anya George, Anna Kozmenko, Clara Poglià und Julie Raneda gleich vier Frauen als neue Partnerinnen. Und auch Niederer Kraft Frey eröffnete das neue Jahr mit der Nachricht, Christina Rinne in die Partnerschaft aufzunehmen.

An sich nichts Ungewöhnliches, sollte man meinen. Doch dass Frauen Partnerin und damit Miteigentümerin einer Kanzlei werden, war bis vor wenigen Jahren die Ausnahme. Auch wer sich heute in den Chefetagen der grossen Sozietäten umschaute, sieht vor allem eines: Männer.

«In Bezug auf weibliche Partner ist die Anwaltsbranche ein Spätzügler», sagt Daniel Daeniker, der sich als Managing Partner bei der Wirtschaftskanzlei Homburger auch um die administrative Führung der Kanzlei kümmert. «Die Frauenquote auf Partnerebene liegt in den grössten Kanzleien Europas bei 10 bis 15 Prozent.»

In der Schweiz ist das trotz der jüngsten Nominierungen nicht anders (siehe Tabelle). Das Kuriose: Den Studienabschluss in Jura machen in der Schweiz seit Jahren mehr Frauen als Männer – 59 Prozent der Masterabsolventen waren 2017 Frauen, 62 Prozent im Jahr davor. Danach fangen sie ähnlich häufig bei den Top-Wirtschaftskanzleien an: Auf Stufe der angestellten Anwälte – der Associates – lassen sich in den Kanzleien zu Beginn fast überall genauso viele Frauen wie Männer finden. Doch auf Partnerebene sind sie rar gesät: In den allermeisten Fällen haben hier die Herren die Überhand. Warum?

EHRGEIZ REICHT NICHT

Am Fachlichen liegt es nicht. «Wir haben sehr viele talentierte Anwältinnen, bei denen ich keinen Unterschied zu den männlichen Kollegen sehe, was ihre Fähigkeiten und auch ihre Leistungsbereitschaft angeht», sagt Daniel Daeniker. «Aber wenn sich nach fünf oder sechs Jahren in der Kanzlei vorwiegend Männer als Partner bewerben, werden entsprechend auch mehrheitlich Männer ernannt. Bewerben sich Frauen und Männer, gelten gleiche Chancen für alle.» ▶



► Der Aufstieg zum Partner ist nicht leicht. Wenngleich die Sozietäten dies beim Eintritt in die Kanzlei als realisierbares Ziel erklären, so besteht die Aussicht nur bei entsprechender Bewährung und Eignung. Kompetenz, Fleiss und Ehrgeiz sind dabei absolute Grundvoraussetzungen, reichen aber eben für den Sprung bis nach ganz oben allein nicht aus. Es braucht auch den notwendigen Biss, Mut und vor allem Selbstvertrauen. «Frauen setzen sich in der Regel intensiver mit den Anforderungen auseinander, die eine Partnerposition mit sich bringt. Während Männer die Tendenz haben, sich zu überschätzen, unterschätzen sich Frauen eher und entscheiden sich dann unter Umständen gegen den Weg in die Partnerschaft», sagt Manuel Liatowitsch, Geschäftsleitungsmitglied von Schellenberg Wittmer.

Dass Frauen ihre Fähigkeiten und Leistungen tendenziell geringer einschätzen als Männer, bestätigen auch viele Studien. Der Karriere ist das aber abträglich. Denn bei Beförderungen ist geschicktes Eigenmarketing, geprägt von der Überzeugung in die eigenen Stärken, eher hilfreich als falsche Bescheidenheit.

Christina Rinne ist eine von nur wenigen Frauen, die sich selbstbewusst

PARTNERIN UND MUTTER

Mit effizientem Zeitmanagement und perfekter Organisation vereinbart Tanja Luginbühl Beruf und Privatleben.

durchgesetzt haben. Die neue Partnerin bei Niederer Kraft Frey ist Spezialistin im Steuerrecht und berät und vertritt Klienten in allen Aspekten der indirekten Steuern, insbesondere in Mehrwertsteuer- und Zollangelegenheiten. Der Weg dahin war auch für sie nicht immer leicht, Gegenwind bekam sie gerade zu

Akut untervertreten

Frauenanteil auf Partnerebene in den Top-Anwaltskanzleien.

Kanzlei	Anzahl Partner	davon Frauen	Anteil
Schellenberg Wittmer	43	7	16%
Bär & Karrer	48	7	15%
Niederer Kraft Frey	35	5	14%
Bratschi	48	6	13%
Baker McKenzie	34	4	12%
Homburger	33	4	12%
Kellerhals Carrard	78	9	12%
Walder Wyss	53	4	8%
Lenz & Staehelin	42	3	7%

Quelle: Kanzleien

Beginn ihrer Karriere. «Es gab Momente, in denen ich die gläserne Decke zu spüren bekommen habe.» Doch Aufgeben war für die Ironman-Triathletin keine Option. Geholfen hätten ihr der Zuspruch und die Unterstützung ihres Mannes und ihres persönlichen Netzwerks, Beharrlichkeit sowie der feste Glaube an die eigenen Fähigkeiten. «Ich hatte aber auch das Glück, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit mein Potenzial erkannt haben.» Heute weiss sie, dass sich gute Arbeit durchsetzt: «Sicherlich ist man am Anfang der Karriere noch verunsichert. Doch man wächst mit seinen Aufgaben und gewinnt dadurch an Selbstbewusstsein.»

VIEL GELD, WENIG FREIZEIT

Für Rechtsanwälte ist der Karrieresprung zum Partner die Beförderung in die Champions League - auch finanziell. Das Jahreseinkommen eines Partners bei spezialisierten Wirtschaftskanzleien verdoppelt sich schnell auf über 500 000 Franken. Stundenhonorare von 600 Franken und mehr sind keine Seltenheit. Doch bedeutet dies auch ein enormes Arbeitspensum. Anwesenheit und Anforderungen werden oftmals vom Klienten diktiert. Geht es hart auf hart, wird absolute Verfügbarkeit verlangt, bei der es auch schon mal weder Feierabend noch Wochenende gibt.

Viele Frauen sind zu einem solchen Commitment nicht bereit und verzichten oft zugunsten ihres Privatlebens. Denn allein der Weg in die Partnerschaft ist arbeitsintensiv und langwierig: Je nach Kanzlei dauert der Aufstieg zwischen fünf und acht Jahren. Eine aufreibende Zeit, die sich gerade bei jungen Frauen mit der Familienplanung überschneidet - und damit bei vielen das Ende ihrer Partnerambitionen markiert.

Allegra Arnold ist noch unentschlossen, ob sie den Weg zur Partnerschaft einschlagen will. Die 30-jährige ist seit knapp zwei Jahren bei der Kanzlei Homburger Mitglied des Praxisteam Wettbewerbs und Regulierung. Ihre Domäne sind das schweizerische und das europäische Wettbewerbsrecht, wo sie insbesondere im Bereich der Fusionskontrolle sowie in Verwaltungsverfahren und Zivilprozessen in Kartellsachen tätig ist. Bei grossen, international brisanten ►

► Fällen ist sie involviert, dafür mitunter auch im Ausland im Einsatz. Es ist ein Gebiet, das spezifisches Know-how ebenso wie Manpower erfordert und deswegen vor allem von Grosskanzleien bearbeitet wird. «Wenn ich in Zukunft in diesem Gebiet arbeiten will, dann sind für mich die Alternativen relativ begrenzt», sagt Arnold. Bei Homburger bleiben ihr mittelfristig grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder sie strebt nach fünf Jahren die Partnerposition an, oder sie verlässt die Kanzlei - «up or out» ist bei Kanzleien dieser Grössenordnung eine durchaus übliche Regelung, ähnlich wie bei den Unternehmensberatungen.

Neben den beruflichen Möglichkeiten reizt die junge Anwältin die Vorstellung, als Partnerin ihr eigener Chef zu sein. Das Finanzielle ist für Arnold ebenfalls nicht unerheblich, wenn auch nicht prioritär. «Ich sehe es als eine Art Entschädigung für den ganzen Aufwand», sagt sie. Doch Arnold hegt auch Bedenken, vor allem was die Langfristigkeit der Partnerschaft angeht: Die damit verbundenen Pflichten, Mandate zu akquirieren und die Kanzlei weiter auszubauen, machen ihr die Entscheidung schwer. «Als Partner bindet man sich auf Jahrzehnte an die Kanzlei, es ist ein grosses Commitment. Zugleich lastet ein enormer Druck auf einem, schliesslich muss man Geschäft generieren.»

BELASTUNG FÜR DIE FAMILIE

Ein weiterer Aspekt, der in ihre Entscheidung mit einfließt, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Doch vor dieser Herausforderung stehen laut Arnold beide Geschlechter. «Will die Frau Karriere machen, ist es für den Mann mindestens genauso schwierig, Kind und Job unter einen Hut zu bekommen», sagt sie. «Der Arbeitsaufwand ist schon eine Belastung für die Familie.»

Bei den Kanzleien hat man das Problem hinsichtlich der Vereinbarkeit erkannt. «Wir verlieren Talente, deswegen müssen wir uns etwas einfallen lassen», sagt Florian Gunz Niedermann von Walder Wyss. Viele grosse Sozietäten bieten ihren Mitarbeitern inzwischen flexiblere Arbeitsmodelle und Teilzeitarbeit an - auf jeder Karrierestufe, einschliesslich als Partner. Doch hier macht sich schnell die Problematik des Anwaltsberufs bemerkbar, vor allem wenn Mandate zeit-



FEMALE-PARTNER-MODELL

Valerie Meyer Bahar entwickelte ein Karrieremodell mit, das sich spezifisch Frauen anpasst.

intensiv sind: «Klienten haben wenig Verständnis dafür, wenn man im reduzierten Pensum an gewissen Tagen nicht arbeitet», sagt Arnold. Ihres Erachtens reicht deswegen Teilzeitarbeit alleine nicht aus. «Es braucht vor allem die Möglichkeit, sich Mandate teilen zu können - also eine Art Jobsharing.»

Dass der berufliche Aufstieg mit Familie gelingen kann, zeigt Tanja Luginbühl. Seit 2005 ist sie Partnerin bei Lenz & Staehelin. Ihr Spezialgebiet, dessen Praxisgruppe sie in der Kanzlei auch leitet, sind Insolvenzverfahren und Restrukturierungen. «Vielen Frauen ist es zu anspruchsvoll, den Beruf als Wirtschaftsanwältin und die Familie unter einen Hut zu bringen», sagt sie. «Dabei ist es mög-

lich. Es erfordert allerdings eine gute Organisation sowie Unterstützung aus dem persönlichen Umfeld.» Gefragt sind zudem Flexibilität und ein effizientes Zeitmanagement. Als Partnerin hat man mehr Freiheiten, kann auch mal zu Schul- anlässen oder früher nach Hause gehen, um zum Abendessen bei den Kindern zu sein - und setzt sich dann eben abends noch mal an den Computer. «Letztlich bin ich als Partnerin selbst dafür verantwortlich, dass die Mandate zur vollsten Zufriedenheit erledigt werden.»

Anwältinnen wie Tanja Luginbühl, die sich trotz Doppelbelastung einen Platz an der Spitze einer renommierten Wirtschaftskanzlei erkämpft haben, sind noch rar. Und so sind die Kanzleien gefordert, auch weil der Druck von aussen steigt. «Immer mehr Grosskunden haben einen Diversity Index, den man als Kanzlei ohne genügend Frauen nicht mehr erfüllt», sagt Gunz Niedermann. Seine Kanzlei hat reagiert und neben

„Wenn sich nach fünf oder sechs Jahren in der Kanzlei vorwiegend Männer als Partner bewerben, werden entsprechend auch mehrheitlich Männer ernannt.“ Daniel Daeniker

flexibleren Arbeitsmodellen weitere interne Massnahmen zur Frauenförderung ergriffen. Dazu gehört unter anderem das «Equal Representation in Arbitration Pledge», mit dessen Unterzeichnung sich Walder Wyss verpflichtet hat, eine Kultur zu entwickeln, die Chancengleichheit im Alltag garantiert. Oder die Mitgliedschaft im «Advance - Gender Equality in Business»-Netzwerk, in dessen Workshops zur Kompetenzbildung und bei dessen Mentoring-Programmen Anwältinnen der Kanzlei regelmässig teilnehmen. «Nebst anderen Massnahmen versuchen wir über Networking- und Coaching-Angebote Frauen intern zu fördern und vermehrt für eine Karriere als Partnerin zu motivieren», sagt Florian Gunz Niedermann. Doch es brauche auch Vorbilder: «Als Kanzlei kann man lange erzählen, dass eine Partnerschaft für alle möglich sei, doch wenn es keine Beispiele gibt, fehlt irgendwann die Glaubwürdigkeit.»

Neue Wege ist auch Niederer Kraft Frey gegangen. 2010 entwickelte die

Kanzlei gemeinsam mit den damaligen Senior Associates Catherine Grun Meyer und Valerie Meyer Bahar ein spezielles Partnermodell, um Mitarbeiterinnen den Sprung an die Spitze zu ermöglichen, ohne auf die eigene Familie verzichten zu müssen. «Catherine hatte gerade ihr erstes Kind bekommen, und ich war hochschwanger, als die Kanzlei auf uns zukam», sagt Meyer Bahar. Den Verantwortlichen war klar: Wollten sie die hoch qualifizierten Frauen als Partnerinnen gewinnen, mussten sie ihnen passende Rahmenbedingungen bieten.

ERSTE FORTSCHRITTE

Gemeinsam überlegten sie, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die Frauen sich eine vollberechtigte Partnerschaft vorstellen können, ohne dass sie vor die Wahl gestellt werden. Heraus kamen ein flexibles Arbeitszeitmodell, Home-Office-Lösungen und die Möglichkeit, den Mutterschaftsurlaub mit unbezahltm Urlaub von bis zu zwölf Monaten zu kombinie-

ren. Heute sind beide Frauen Partnerinnen. «Mir war es sehr wichtig, Beruf und Familie sinnvoll miteinander verbinden zu können. Hätte ich das nicht gekonnt, hätte ich den Sprung in die Partnerschaft nicht gewagt», sagt Meyer Bahar heute.

Dass die Bemühungen erste Früchte tragen, davon ist man auch bei Walder Wyss überzeugt. «Wir haben in den letzten vier Jahren drei Partnerinnen ernannt, die alle Mütter sind. In zwei von drei Fällen arbeiten sie auch in Teilzeit. Das klingt erst mal nach wenig, doch schaut man sich die letzten Jahre an, erkennt man, dass sich etwas tut», sagt Florian Gunz Niedermann.

Zu einem Wandel im Sinne von mehr Gleichberechtigung trage letztlich auch die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung bei, sagt die neue Niederer-Kraft-Frey-Partnerin Rinne. «Man sieht es schon bei den Studienabgängern: Es rückt eine neue Generation von Frauen nach, die ehrgeizig, talentiert und selbstbewusst ist. Bis diese oben ankommt, braucht es eben Zeit und Ausdauer.» ■

ANZEIGE

Geschätzte Kollegen Schicken Sie uns Ihren Klienten

Wir werden seinen Versicherungsfall optimal lösen.
Für alles weitere bleiben Sie der Profi.

schadenanwalte
Ihre Personenschaden-Spezialisten

Foto: Kostas Maros für BILANZ