

Time-Management für Anwälte

Selbstorganisation und Arbeitstechniken

VON

Prof. Dr. Benno Heussen, Anette Maier, Dr. Jessica Jacobi

4., überarbeitete und ergänzte Auflage

[Time-Management für Anwälte – Heussen / Maier / Jacobi](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kanzleiorganisation](#)



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 66386 4

werden, kann er nahezu gegen Null gehen. Das ist neben der Spezialisierung einer der Hauptgründe, warum nur wenige Strafverteidiger gleichzeitig im Zivilrecht tätig sein können. Ganz anders geht es etwa den **Verwaltungsrechtsspezialisten**: Sie können erheblich geruhsamer arbeiten als andere Anwälte, weil die Mühlen der Behörden langsam mahlen und oft Wochen und Monate vergehen, bevor man eine Reaktion auf seine Anträge erhält.

Wieder anders ist es im **Wettbewerbsrecht**: Hier ist die einstweilige Verfügung die Regel, wobei die Anforderungen der Gerichte an die Qualität der Sachverhaltsdarstellung von Jahr zu Jahr immer höher werden. Da der Anwalt es nicht in der Hand hat, ob der Konkurrent seines Mandanten auf der nächsten Computermesse irreführende Prospekte verteilt, scheint es auf den ersten Blick so, als sei er in solchen Terminen tatsächlich das hilflose Opfer fremder Termine.

Richtiges Zeitmanagement kann auch in solch schwierigen Fällen eine große Hilfe sein. Wenn man sich eine bestimmte Grundplanung erst einmal angewöhnt hat, dann liegt es nicht fern, auch die anstehende Computermesse in die eigene Terminplanung vorsorglich mit einzubeziehen, indem man

- **Schriftsatzfristen**, die während der Messezeit ablaufen, rechtzeitig **verlängern** lässt;
- sich mit dem Mandanten **abstimmt**, ob er **voraussichtlich** Beratung braucht;
- Projekte **früher** erledigt, als sie eigentlich geplant waren;
- den eigenen **Urlaub** nicht gerade auf die Woche nach der Messe legt.

Solche Maßnahmen und vieles mehr sind überhaupt erst möglich, wenn man sich ein einfaches und flexibles Planungsraster als Handwerkszeug erstellt hat, mit dem man schon vorausschauend auf mögliche Probleme reagieren

kann. Dazu gehört natürlich auch, sich eine **Reservearbeit (Stand-by)** vorzuhalten, die man für den Fall in Angriff nimmt, dass die drohende Katastrophe nicht hereinbricht.

4. Fehlende Aufbauorganisation

Zeitmanagement gehört im weiteren Sinne zur **Ablauforganisation**, also zu allen Maßnahmen, die man ergreift, um die Arbeit tatsächlich zu erledigen. Ich setze dabei stillschweigend voraus, dass eine Aufbauorganisation, also die **Basis eines funktionierenden Bürobetriebs**, schon besteht.

Wenn es schon daran fehlt, oder schwere **Organisationsmängel** bestehen, müssen sie zunächst beseitigt werden, bevor man sich mit dem Zeitmanagement beschäftigen kann: Wer kein Sekretariat hat, kann keine Organisationsaufgaben delegieren und wer keinen jüngeren Anwalt einstellt, kann nicht diesen zu Gericht schicken, sondern muss selber gehen.

Eine der Hauptursachen für schlechte Organisation ist die Angst vor fixen Kosten, die eine gute Organisation auslöst. Gerade Anwälte, die ja wirtschaftliche Sachverhalte verstehen sollten, kennen oft den Unterschied zwischen Kosten und Investitionen nicht:

- **Kosten** sind Geldausgaben, die ihrerseits keine neuen Werte erzeugen (z.B. eine Robe, ein Schreibtisch oder ein Kfz): hier braucht man nur das Nötigste.
- **Investitionen** sind Geldausgaben, die Einnahmen verschaffen und das Entstehen von Kosten verhindern (z.B. Mitarbeiter, Computersysteme und Bibliotheken): Da darf man nicht sparen!

Wer für sein Auto 50.000 EUR ausgibt und für den Computer nur 5.000 EUR, hat Investitionen und Kosten ver-

5. Störungen durch andere

Die Unfähigkeit, Störungen angemessen abwehren zu können, hat ebenso wie die Abneigung gegen planvolles Verhalten ihre Quelle tief im Unbewussten. Der Zeitplan, wie immer man ihn definiert hat, lässt sich nur dann annähernd verwirklichen, wenn man die stets auftretenden Störungen angemessen zurückweisen kann. Wem es persönlich schwerfällt, ständig anderen zu sagen, „Jetzt nicht“, muss sich um so besser organisieren, damit durch die Art und Weise der Organisation klar wird: Störungen sind jetzt unzulässig.

5.1 Der Mandant stört

Es klingt komisch, aber tatsächlich halten uns sehr häufig die Mandanten von unserer Arbeit ab (die wir für andere Mandanten erledigen wollen). Ein sensibles Thema. Hier, wie überall, lässt sich kein chemisch reines Modell erreichen, denn der Mandant, der aus dem Ausland anruft, um eine wichtige Information durchzugeben, muss auch in eine Besprechung hinein telefonisch durchgestellt werden, wenn die Information so wichtig und vertraulich ist, dass nur Sie sie entgegennehmen können.

Das Problem liegt meistens darin, dass man die Bedeutung der Störung vorher schlecht einschätzen kann. Wenn ich in einer Besprechung mit einem Mandanten bin, lasse ich grundsätzlich auch wichtige Telefongespräche von außen nicht zu, weil es eine grobe Unhöflichkeit gegenüber dem anwesenden Mandanten ist, sich ständig unterbrechen

zu lassen. Wohl aber hat meine Sekretärin die Anweisung, bei Mandanten mit höchster Priorität (auch diese Einteilung ist erforderlich!), mir eine Notiz vorzulegen, damit ich entscheiden kann, ob ich den anwesenden Mandanten um eine kurze Unterbrechung bitte. Dafür haben die meisten Leute Verständnis, wenn ich erklären kann, warum die Unterbrechung gerade jetzt notwendig ist. In vielen Fällen kann man eine drohende Unterbrechung auch vorankündigen.

5.2 Das Abwehrteam

Den größten Erfolg werden Sie haben, wenn Sie gemeinsam mit Ihrem Sekretariat ein Team zur Abwehr von Störungen bilden. Unter Störungen verstehe ich alles, was Sie an dem geplanten Vorhaben hindert, also vor allem die Annahme neuer interessanter Mandate, die Analyse der um 14.00 Uhr eingetroffenen Monatsauswertung der Buchhaltung, das beiläufige Telefonat mit dem Freund, der das Tennisspielen verschieben will etc.

Es wäre natürlich einfach, alles abzublocken, aber leider gibt es keine Regel ohne Ausnahme. Man muss nur möglichst genau abschätzen können, welche Ausnahmen gestattet werden und welche nicht. Dahin kommt man erst, wenn man die Regel mindestens einige Wochen lang versucht hat einzuhalten, weil man erst an den Unterbrechungen merkt, ob man sie im Wesentlichen durchhalten kann.

Darüber hinaus zeigen die Unterbrechungen einem sehr schnell, ob man die richtige Zeit für ein bestimmtes Vorhaben gewählt hat. Wenn bei Ihnen Mittwochnachmittag der Tag ist, an dem Ihre wichtigsten Mandanten/Kunden gern mit ihnen telefonieren, dann werden Sie sich künftig keine größeren Planungen mehr auf diese Zeit legen. Befolgen Sie darüber hinaus die Biorhythmik-Regel, dass man komplizierte Sachen möglichst am Vormittag erledigen soll, dann entdecken Sie zum Beispiel, dass es wahrscheinlich am

besten ist, solche Arbeiten von morgens 8.00 bis 10.00 Uhr zu erledigen, zu einer Zeit also,

- bei der Sie Ihre **höchste Leistungsstärke** haben;
- Ihre **Mandanten** Sie bei Gericht oder Besprechungen vermuten und deshalb **nicht anrufen**;
- die **Post** noch nicht eingegangen ist und neue Tagesprobleme geschaffen hat;
- Sie die Chance haben, Ihre ersten Arbeiten auch tagsüber **geschrieben** zu bekommen.

Dann können Sie nämlich an diesem Tag schon um 17.00 Uhr nach Hause gehen, erst mal eine Runde Tennis spielen und in der halben Stunde vor dem Abendessen in Ihrem virtuellen Büro einen Satzentsatzentwurf sprachlich korrigieren, ein Luxus, den man sich im Büroalltag nur selten leisten kann. Für mich gehören diese Korrekturarbeiten zu den schönen Aspekten unseres Berufs, die man – ständig unterbrochen durchs Telefonieren – niemals wirklich genießen kann.

5.3 Unterbrechungen durch Partner und Mitarbeiter

Nach meiner Erfahrung kann man die Unterbrechungen von außen nach einiger Zeit in den Griff bekommen. Was man nur sehr schwer schafft ist es, seinen Partnern und den Mitarbeitern klarzumachen, dass man **ungestörte Zeit-zonen** braucht, wenn diese sich mit dem Zeitmanagement noch nicht befreundet haben und daher die Regeln nicht respektieren.

Wenn man die neuen Regeln nicht ex cathedra verkünden kann, sollte man versuchen, mindestens zwei Kollegen zusammenzuschmieden, die als Brückenkopf des Zeitmanagements in einem größeren Büro wirken und die anderen einfach dadurch überzeugen, dass sie jeden Monat höhere Umsätze machen und trotzdem früher als alle anderen mit

dem Golfschläger aus dem Büro gehen. Das ist nach meiner Erfahrung besser, als jede abstrakte Darlegung in internen Konferenzen.

Dass man bei der Einteilung der Zeitzonen auf die gewachsene Struktur des Anwaltsbüros Rücksicht nehmen muss, ist eine Selbstverständlichkeit. Natürlich gibt es Ärger, wenn man sich die Zeit für Gutachten etc. auf Termine legt, die für die interne Kommunikation unerlässlich sind; hier muss eine Menge Feinabstimmungsarbeit geleistet werden, die gar nichts mit den Regeln des Time-Managements, sondern nur mit der inneren Organisation zu tun haben.

5.4 Absolutes Unterbrechungsverbot

Große Schriftsätze und Verträge kann man nur konzipieren, wenn man mindestens zwei bis drei Stunden störungsfrei arbeiten kann. Einer der Hauptgründe für die Wochenendarbeit der Anwälte liegt genau darin, weil sie während der Woche diesen zusammenhängenden Zeitblock nirgendwo unterbringen können. Die Durchsetzung des Unterbrechungsverbotes erreichen Sie, indem Sie Ihr Sekretariat ausdrücklich anweisen, dass Sie unter keinen Umständen gestört werden dürfen. Gleichzeitig müssen Sie aber auch sagen, wann Sie wieder Zeit haben und ankündigen, dass Sie dann aktiv zurückrufen werden. Dadurch wird der Ärger Ihrer Gesprächspartner vermindert. Schwierig ist es, ältere oder befreundete Partner abzuweisen, die die Bedeutung solcher störungsfreien Zeiten nicht kennen. Hier hilft nur die höhere Diplomatie.

Ein wesentlicher Erfolg des Zeitmanagements ist erreicht, wenn man solche Zeiten konzentrierter Arbeit auf irgendeinen x-beliebigen Arbeitstag legen kann. Wie schwer das ist, können Sie daran erkennen, dass leider auch dieses Buch im Wesentlichen an Wochenenden geschrieben worden ist.

beck-shop.de

6. Überflüssige Informationen

Vieles, was Anwälte in ihren Fachzeitschriften, aber auch in der Wirtschaftspresse, die sie lesen müssen, an Informationen angeboten bekommen, ist überflüssig. Das wesentliche Problem besteht also darin, diejenigen Informationen auszumachen, die man wirklich braucht. Das ist deshalb schwer, weil man den Wert einer Information oft erst dann erkennt, wenn man bereits Zeit aufgewendet hat, um die Brauchbarkeit zu prüfen.

Auch hier kann man nur individuell vorgehen, wobei der wesentliche Zeitgewinn schon dann erreicht wird, wenn man **selektives Lesen** gelernt hat.

Auch im privaten Bereich ist die Abwehr überflüssiger Informationen sehr wichtig. Wer jeden Abend die Tageschau sieht und das Fernsehprogramm mehr oder weniger regelmäßig verfolgt, gleichwohl aber jeden Tag noch eine dreiviertel Stunde auf die Zeitungslektüre verwendet, kann mindestens ein bis zwei Stunden sparen, wenn er sich für eines von beiden Medien entscheidet. So eine Entscheidung kann man auch von Woche zu Woche wechseln, damit man nicht einseitig informiert wird – aber die Informationsmenge muss man selbst bestimmen, um nicht dreimal am Tag zu lesen, dass der Vesuv ausgebrochen ist (wahrscheinlich müsste man nicht einmal das wissen).

7. Warten

Wenn man genau hinschaut, wird man nahezu an jedem Tag eine Menge „leere“ Zeit entdecken, in der man viel hätte tun können – wenn man es nur vorher gewusst hätte. Auf Reisen hat man ganze Blöcke „leerer Zeit“, deren Nutzung man von vorneherein einplanen kann.

Das einfachste Hilfsmittel, Wartezeit zu überbrücken, ist das Lesen, weil man sich eigentlich immer ein oder zwei Fachzeitschriften, Vertragsentwürfe oder Briefe einstecken kann, die man ohnehin lesen müsste. Wer mit seinem Smartphone oder Notebook reist, kann sich damit meistens sinnvoll beschäftigen und bestimmte Arbeiten in der Reisezeit vornehmen (schöne Beispiele finden sich in Kap. XIII.).

Ich habe damit persönlich allerdings einige Probleme. Außerhalb meiner beruflichen Arbeitsumgebung kann ich mich nur sehr schlecht auf Rechtsfragen konzentrieren. Deshalb nutze ich Wartezeiten vor allem dazu, Dinge aus dem persönlichen Bereich zu erledigen. Dazu gehört das immer seltener werdende Briefeschreiben ebenso wie das Lesen von Büchern. Seit ich entdeckt habe, dass man im Flugzeug alle Zeitungen einfach liegen lassen und sich statt dessen mit den „*Brüdern Karamasow*“ beschäftigen kann, freue ich mich richtig auf die ein oder zwei Urlaubsstunden, die mir mitten im Arbeitstag beschert werden, denn das Ganze spielt ja in Russland und auch noch in einer ganz anderen Zeit, in der es keine Flugzeuge, keine Hektik, dafür aber Leibeigenschaft, spannende Liebesverhältnisse und allen möglichen sonstigen Stress gab. Seit jedes Smartphone auch eine leistungsfähige Kamera hat, kann man sich auch die Zeit damit vertreiben, Seltsamkeiten zu fotografieren, die einem unterwegs auffallen. So entstehen Reisetagebücher, die Freunden, Kindern und Enkeln viel Freude machen können. Wahrscheinlich gehört weniger Phantasie dazu als vermutet, um aus der Wartezeit etwas wirklich Wertvolles zu machen. Familienmütter oder -väter können Zeiten, die für konzentrierte Arbeit an juristischen Fragen nicht geeignet ist, möglicherweise nutzen, um am Laptop schnell bei *Amazon* ein paar neue Hallenturnschuhe, weiß, in Größe 35 zu bestellen, oder online die Lebensmittellieferung für das Wochenende zu organisieren.