

# 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](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kanzleiorganisation](#)



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 66386 4

# beck-shop.de

Benno Heussen

Time-Management für Anwälte

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Time-Management für Anwälte

Selbstorganisation und Arbeitstechniken

von

**Prof. Dr. Benno Heussen**

Rechtsanwalt in Berlin

Honorarprofessor an der Universität Hannover

unter Mitarbeit der Rechtsanwältinnen

Anette Maier LL.M, MBA, Steuerberaterin, München

und Dr. Jessica Jacobi, Fachanwältin für Arbeitsrecht,

Berlin

4., überarbeitete und ergänzte Auflage 2014

Verlag C.H. Beck

Helbing Lichtenhahn Verlag

Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

# beck-shop.de

Einige Fragebögen und Ideen dieses Buches werden mit freundlicher Genehmigung von denkmodell Berlin (*Dirk Jung/Dr. Hejo Heussen* [www.denkmodell.de](http://www.denkmodell.de)) verwendet.

Rechtsanwältin und Steuerberaterin Anette Maier LL.M (London), MBA ist Partnerin bei Meister Rechtsanwälte in München,

Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Jessica Jacobi ist Partnerin bei Kliemt & Vollstädt, Berlin.

Dieses Buch wurde überwiegend mit Dragon Dictate legal version (12) diktiert, die Mindmaps mit MindManager 14 erstellt.

C.H. Beck 978-3-406-66386-4  
Helbing Lichtenhahn 978-3-7190-3492-4  
Manz 978-3-214-15536-0

© Verlag C.H. Beck München 2014  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck: Druckhaus Nomos  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Satz: Fotosatz H. Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Printed in Germany

# beck-shop.de

*„Bei aller Bedeutung, die man einer guten fachlichen Ausbildung, ausreichender Intelligenz, Erfahrung und sonstigen so häufig geforderten Eigenschaften, Fähigkeiten und Talenten einräumen muß – ohne die entsprechende Arbeitsmethodik ist das alles wertlos. Jeder entwickelt seine eigene Methode, aber ich habe noch nie einen erfolgreichen Manager kennen gelernt, der sich selbst nicht organisieren konnte“.*

(Fredmund Malik, Professor für Unternehmensführung und Leiter des Malik Management Zentrums in St. Gallen)

*»Sein größtes Kunstwerk war der Umgang mit der Zeit«*

(Henri-Pierre Roché über Marcel Duchamps)

*„Die Zeit ist das einzige Kapital des Anwalts“.*

(Abraham Lincoln, Anwalt in Springfield, Illinois von 1836 bis 1861, später Präsident der USA (1861–1865) zugeschrieben)

*„Anwälte sind immer in Eile“.*

(Plato, griechischer Philosoph, Theaitetos (173 b))

*„Die Leute, die niemals Zeit haben, tun am wenigsten.  
Man muss die Zeit urbar machen“.*

(Georg Christoph Lichtenberg)

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Vorwort der 4. Auflage

Wenn es irgendein Thema gibt, mit dem Anwälte sich überhaupt nicht gern beschäftigen wollen, dann sind es die Probleme, die ihnen ihre Organisation stellt. Wie oft habe ich von Einzelanwälten den Satz gehört: „*Niemals würde ich in einer Sozietät arbeiten, denn dann müsste ich mich ja mit Managementproblemen herumschlagen.*“ – so als ob der Einzelanwalt auf einer Insel der Seligen arbeitete, in der es außer ihm und dem Rechtsproblem des Mandanten sonst nichts zu beachten gäbe.

Aber diese Insel der Seligen hat noch keiner gefunden: Rechtsprobleme ohne Mandanten gibt es nur auf der Universität, trotzdem behandeln manche Anwälte ihre Mandanten als das erste Problem, von dem sie möglichst wenig wissen wollen.

Heute kann man nicht mehr so arbeiten. Der Anwaltsberuf ist schon in seinen typischen Ausgestaltungen so vielfältig und komplex geworden, dass er ohne ein Mindestmaß an Selbstorganisation nicht mehr ausgeübt werden kann. Dabei geht es nicht allein um das Zeitmanagement, denn das ist nur ein Teil des Managements der gesamten anwaltlichen Tätigkeit. Der Einzelanwalt muss diese Last allein schultern, in der Sozietät werden die Aufgaben verteilt. Da man die Selbstorganisation nicht von den Rahmenbedingungen trennen kann, innerhalb deren sie wirken kann, beschreibt dieses Buch alle Werkzeuge, mit denen ich seit Jahren arbeite, denn ich bin zutiefst von *Peter Druckers* Erkenntnis überzeugt:

**„Wer sich selbst nicht organisiert, kann auch nichts anderes organisieren.“**



# beck-shop.de

Das gilt vor allem für Anwälte, die ein breites Tätigkeitsspektrum abdecken müssen wie etwa die Syndikusanwälte oder Kollegen, die im Management ihrer Unternehmen tätig sind.

Der entscheidende Durchbruch wird erzielt, wenn man die **zwei wichtigsten Grundregeln** beachtet:

- Man muss seine **private Zeit** genauso wichtig nehmen wie die berufliche und sie wenigstens in den Grundzügen in das Zeitmanagement mit einbeziehen.
- Man muss immer wieder dafür sorgen, inmitten des Chaos einen **Zustand vollständig ungestörter Konzentration** zu schaffen, denn nur so kann man ein Feld mit den kreativen Ideen bestellen, die unseren beruflichen Erfolg ausmachen.

Ob die Selbstorganisation gelingt, hängt entscheidend davon ab, ob man einen Teil der Aufgaben an seine Sekretariate, andere Kollegen oder sonstige Dritte (z.B. in der Familie) delegieren und sich damit vor allem von Routinetätigkeiten entlasten kann. Delegation ist aber nur erfolgreich, wenn man die Ergebnisse kontrollieren kann und dazu braucht man geeignete technische Hilfsmittel und Arbeitstechniken. Die meisten Anwälte können heute ohne Digitale Assistenten (Smartphones, Tablets etc.) nicht mehr arbeiten und in größeren Mandaten schleppt niemand mehr seine Papierakte mit sich herum, sondern verlässt sich auf eingescannte Dokumente, die er auf dem Laptop speichert. Apps für Smartphones und Tablets sind heute genauso wichtig wie andere Softwareprogramme. All das spielt aber nur richtig zusammen, wenn geeignete IT-Systeme die Plattform bilden.

Auf ihr wird schon bald Software für Spracherkennung und das Arbeiten mit Mindmaps integriert werden, die heute z.T. noch am Anfang der Entwicklung stehen. Wer damit souverän umzugehen lernt, wird das papierlose Büro früher erreichen als 2022 (das ist das derzeitige Planungsda-

# beck-shop.de

tum für den Elektronischen Rechtsverkehr) und damit der Konkurrenz voraus sein.

Diese Prognose bedeutet nicht, dass Zeitmanagement nur dann erfolgreich ist, wenn es in irgendeiner Weise mit IT Werkzeugen unterstützt wird. Wer seinen FiloFax oder andere Kalendersysteme herkömmlicher Art mit Erfolg einsetzt, hat an seiner Selbstorganisation schon so gut gearbeitet, dass es für seine Zwecke ausreicht. Viele Gespräche mit Kollegen, die ich in den letzten Jahren in den **Arbeitsgemeinschaften Anwaltsmanagement** ([www.dav-mm.de](http://www.dav-mm.de)) und Informationstechnologie ([www.davit.de](http://www.davit.de)) geführt habe, zeigen mir, wie unterschiedlich und individuell jeder Anwalt sich und seine Arbeit organisiert. **Man muss seinen eigenen Stil finden** und wird ihn im Erfahrungsaustausch mit den Kollegen schon dadurch am einfachsten entwickeln, dass man feststellt: So wie der könnte ich das niemals machen! Wer nach seinem individuellen Stil sucht, wird genug über sich erfahren, um die schwierige Aufgabe zu lösen, **gleichzeitig schnell und zuverlässig** zu arbeiten.

Dabei darf man sich nicht überfordern: Wenn es Ihnen gelingt, auch nur ein Drittel der guten Ratschläge zu befolgen, die das Buch enthält, dann sind Sie genauso erfolgreich wie ich selbst. Disziplin ist kein Selbstzweck. Deshalb muss man gelegentlich auch den Mut haben, Zeit zu verschwenden, worüber ich am Schluss des Buches ein paar Gedanken verliere.

Zu dieser Auflage hat *Anette Maier* aufgrund eigener Erfahrungen das Kapitel XI beigesteuert, in dem sie auf die besonderen Anforderungen der **Rechtsanwältinnen** eingeht, die Familie, Kinder und Beruf unter einen Hut bringen müssen. *Jessica Jacobi* hat gemeinsam mit mir die übrigen Kapitel aktualisiert, verbessert und ergänzt.

Berlin, im März 2014

*Benno Heussen*

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Inhalt

Vorwort der 4. Auflage .....	VII
Inhalt .....	XI
Literaturverzeichnis .....	XIX
<b>I. Warum Anwälte sich und ihre Arbeit besser organisieren sollten .....</b>	<b>1</b>
1. Die Qualität der Dienstleistung .....	1
2. Das Handwerk der Rechtsdurchsetzung ist komplex .....	2
3. Technische Hilfsmittel: Die Bedeutung der Informationstechnologie .....	4
4. Qualität und wirtschaftlicher Erfolg .....	6
5. Wirksamkeit von Ideen .....	7
6. Flexibilität .....	7
7. Wissensmanagement .....	8
7.1 Werkzeuge .....	9
7.2 The Director's Cut .....	10
7.3 Checklisten .....	11
7.4 Zettelsystem .....	11
7.5 Mindmaps .....	13
7.6 Dokumentenmanagement .....	13
7.7 Spezialisierung .....	14
8. Time-Management .....	14
8.1 Zeit ist nicht vermehrbar .....	14
8.2 Es gibt immer genug Zeit .....	16
8.3 Konzentration schaffen .....	16
8.4 Privatleben integrieren .....	18

8.5	Brauchen auch Einzelanwälte Time-Management? .....	20
8.6	Time-Management in den Anwalts- generationen .....	21
9.	Rahmenbedingungen für Selbstorganisa- tion und Zeitmanagement im Anwaltsun- ternehmen .....	23
10.	„Unordnung“ als Ordnungsprinzip .....	24
11.	Stress nicht bekämpfen, sondern umarmen	25
<b>II.</b>	<b>Grundideen des Time-Managements .....</b>	<b>27</b>
1.	Das Diogenes-Modell .....	27
2.	Wichtige Elemente und Ziele des Time- Managements .....	29
2.1	Die Zeit wahrnehmen .....	29
2.2	Über Zeitverschwendung .....	30
2.3	Qualität der Arbeitsergebnisse .....	31
2.4	Individualität, Einfachheit, Flexibilität	33
2.5	Biorhythmus .....	34
2.6	Möglichkeiten und Grenzen der Planbarkeit .....	36
<b>III.</b>	<b>Die Struktur des Time-Managements .....</b>	<b>39</b>
1.	Drei Grundregeln .....	39
2.	Ziele bestimmen .....	40
3.	Verhalten analysieren .....	42
3.1	Ein Gefühl für die Zeit entwickeln: Zeitbudgets .....	42
3.2	Die zwölf Tätigkeitsbereiche .....	45
3.3	Die Selbstanalyse .....	55
3.4	Zeit und Aufgaben neu planen .....	57
4.	Planen, Delegieren und Kontrollieren ....	58
4.1	Planen .....	59

4.2	Die richtige Reihenfolge . . . . .	59
4.3	Die größeren Einzelaufgaben zuerst einplanen . . . . .	63
4.4	Arbeitsplanung und Haftungsrisiken . . . . .	66
4.5	Keine formalen Prioritäten . . . . .	67
4.6	Vergleich: Ein geplanter und ein ungeplanter Tag . . . . .	69
4.7	Planquadrate oder Baumstrukturen? . . . . .	71
4.8	Kleine oder große Einheiten? . . . . .	72
4.9	Leerlauf und Stand-by-Tätigkeiten . . . . .	73
4.10	Reserven vorhalten . . . . .	74
4.11	Die zwölf Prinzipien des Time-Managements . . . . .	76
4.12	Aufzeichnen und Umplanen . . . . .	77
5.	Delegieren . . . . .	80
5.1	Wie können Einzelanwälte delegieren? . . . . .	80
5.2	Die Eisenhower-Regel . . . . .	84
5.3	Wie delegiert man? . . . . .	88
5.4	Was kann man alles delegieren? . . . . .	89
5.5	Aufgaben, die man selbst erledigen muss . . . . .	95
6.	Rückmeldung und Kontrolle . . . . .	96
7.	Teamarbeit zwischen Anwälten, Mitarbeitern, Mandanten und Dritten . . . . .	97
<b>IV.</b>	<b>Nützliche Werkzeuge und Arbeitsmethoden</b> . . . . .	<b>99</b>
1.	Schneller lesen und recherchieren . . . . .	100
2.	Digitale Assistenten und ihre Software . . . . .	103
2.1	Hardware . . . . .	104
2.2	Software . . . . .	106
2.3	Datenschutz . . . . .	108
3.	Telefonieren . . . . .	108
4.	Internet . . . . .	111

4.1	www.google.de und andere proprietäre Suchsysteme .....	111
4.2	www.mozilla.org und andere Open Source Systeme .....	112
4.3	Juristische Portale .....	112
4.4	Normen .....	114
4.5	Entscheidungen .....	116
4.6	Kostenpflichtige juristische Datenbanken .....	118
4.7	Suche nach Büchern und Zeitschriften .....	119
4.8	Kommunikations-Foren .....	120
4.9	Verbände .....	121
4.10	Übersetzungshilfen .....	121
4.11	Recherchen für den Urlaub .....	122
4.12	Hilfsmittel für die Privatorganisation .....	123
5.	Spracherkennung .....	124
6.	Mindmapping .....	125
7.	Videokonferenzen, Telefonieren im Internet .....	127
8.	Virtuelle Büros .....	127
9.	Autogenes Training und andere Methoden mit Stress umzugehen .....	128
10.	Ganz persönliche Techniken: Zwei breite Bildschirme und ähnliche Ideen .....	131

<b>V.</b>	<b>Zeitfallen .....</b>	<b>135</b>
	1. Persönlichkeitsstruktur .....	135
	2. Aufgaben hinwerfen .....	137
	3. Der Anwalt: Beute fremder Termine .....	137
	4. Fehlende Aufbauorganisation .....	140
	5. Störungen durch andere .....	141
	5.1 Der Mandant stört .....	141
	5.2 Das Abwehrteam .....	142

5.3	Unterbrechungen durch Partner und Mitarbeiter .....	143
5.4	Absolutes Unterbrechungsverbot ....	144
6.	Überflüssige Informationen .....	145
7.	Warten .....	145
<b>VI.</b>	<b>Der Sprung ins Time-Management .....</b>	<b>147</b>
1.	Der Samstag .....	147
2.	Der Sonntag .....	150
3.	Wie plant man seine Arbeitswoche? .....	152
3.1	Feste Wochentermine .....	155
3.2	Elektronische Post .....	156
3.3	Persönliche Termine .....	158
3.4	Größere Aufgaben innerhalb der Woche .....	159
3.5	Fristen .....	159
3.6	Telefonate .....	159
3.7	Andere Aktivitäten .....	160
4.	Die einzelnen Wochentage .....	160
5.	Beeindruckende Vorbilder .....	164
<b>VII.</b>	<b>Zeiterfassung .....</b>	<b>167</b>
1.	Der Aufwand für die Zeiterfassung .....	167
2.	Gute Honorar-Argumente .....	168
3.	Einfache Organisation .....	169
4.	Leistungsplanung und Leistungsbilanz ...	171
5.	Rechtzeitige Planung .....	176
<b>VIII.</b>	<b>Zettelsystem, Checklisten, Mindmaps .....</b>	<b>179</b>
1.	Wie man Kreativität und Ordnung miteinander verknüpft .....	179
1.1	Kreativität .....	182
1.2	Ordnung .....	183



1.3	Korrektur .....	184
1.4	Endfassung .....	184
2.	Zusammenspiel von Zetteln, Checklisten und Mindmaps .....	185
3.	Weitere Vorteile des Zettelsystems .....	187
4.	Taktische Fragen .....	187
5.	Einsatz von Software .....	188
<b>IX.</b>	<b>Erstellung von Checklisten .....</b>	<b>189</b>
1.	Checklisten für Verträge .....	190
1.1	Austauschverträge .....	190
1.2	Gesellschaftsverträge .....	191
2.	Checkliste zum Aufbau von Schriftsätzen	191
2.1	Aufbau der Klageschrift in einem Zivilprozess .....	193
2.2	Aufbau der Klageerwiderung .....	195
2.3	Aufbau der Duplik .....	196
2.4	Berufung .....	196
2.5	Berufungserwiderung .....	197
3.	Checkliste zum Aufbau von Gutachten ...	197
3.1	Äußere Form .....	198
3.2	Überblick .....	199
3.3	Darstellung im Detail .....	200
4.	Checkliste zum Inhalt von Briefen an Mandanten .....	204
4.1	Definition des Ziels und der Interes- senlagen .....	205
4.2	Schilderung der Tatsachen .....	205
4.3	Beurteilung der Rechtslage .....	205
4.4	Chancen, Risiken und Alternativen ..	206
4.5	Maßnahmen, Zeitplan und Verant- wortung .....	206
4.6	Fristsetzung und Ankündigung un- serer Maßnahmen .....	207

5. Weitere Anwendungsmöglichkeiten für Zettelsystem, Checklisten und Mindmaps	207
5.1 Der hilfreiche Spiralblock	208
5.2 Akquisitionsplanung und Annahme von Mandaten	210
5.3 Schriftsätze	212
5.4 Konferenzen	215
5.5 Gerichtsverhandlungen	221
5.6 Vertragsdesign	224
5.7 Rechtliches Projektmanagement	225
6. Bessere Qualität in Stil und Denken	226
<b>X. Projektmanagement</b>	<b>227</b>
1. Allgemeines	227
2. Erster Grundsatz: Kein Ergebnis ohne Planung	229
3. Zweiter Grundsatz: Auch der Weg der 10.000 Schritte beginnt mit dem ersten Schritt	229
4. Dritter Grundsatz: Zerschlagen und Zusammenfügen	232
5. Das Zettelsystem einsetzen	232
6. Die Materialsammlung	236
7. Zeitrahmen und Kosten kontrollieren	237
8. Zusammenfassung	238
<b>XI. Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Nagelprobe für das Zeitmanagement</b>	<b>241</b>
1. Einleitung	241
2. Der Anfang: Wenn Familie und Beruf sich treffen	242
2.1 Schwangerschaft	242
2.2 Elternzeit	244

2.3 Wiedereinstieg .....	247
3. Die berufliche Organisation: Das Arbeitsmodell .....	248
3.1 Standortbestimmung .....	248
3.2 Das Problem mit der Planbarkeit ....	250
3.3 Sich Klarheit verschaffen .....	252
3.4 Teilzeit oder Vollzeit .....	253
3.5 Teilzeitmodelle .....	256
3.6 Jeden Tag arbeiten oder auch ganze freie Tage? .....	260
4. Besondere Herausforderungen der Teilzeittätigkeit .....	261
4.1 Effizienz .....	261
4.2 Strategische Ausrichtung .....	262
4.3 Erreichbarkeit .....	265
4.4 Home Office .....	268
4.5 Flexibilität .....	270
4.6 Verdiensteinbuße .....	271
5. Der Betreuungsrahmen .....	271
5.1 Zeitnahe Organisation – gerade bei institutioneller Betreuung .....	272
5.2 Flexibles Komplettsystem .....	272
5.3 Betreuungskosten .....	273
5.4 Stundenweise Beschäftigung vs. flexibler Rahmen .....	275
5.5 Flexibilität der Betreuungskraft .....	276
6. Die Koordination .....	276
6.1 Abstimmung und Transparenz .....	276
6.2 Der elektronische Kalender .....	277
6.3 Klare Strukturen .....	277
7. Und wie sich alles zusammen fügt .....	278
<b>XII. Ergebnis: Der leere Schreibtisch .....</b>	<b>281</b>

XIII. Wie man seine Zeit leicht verlieren kann –  
und sie dann wieder suchen muss ..... 285

Stichwortverzeichnis ..... 293