

Heussen/Jacobi  
Time-Management für Anwälte



# Time-Management für Anwälte

## Selbstorganisation und Arbeitstechniken

von

**Prof. Dr. Benno Heussen**

Rechtsanwalt in Berlin

Honorarprofessor an der Universität Hannover

und

**Dr. Jessica Jacobi**

Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht

in Berlin

5., überarbeitete und ergänzte Auflage 2024

**Verlag C.H.Beck**

Zitervorschlag: Heussen/Jacobi Time-Management

**www.beck.de**

ISBN Print 978 3 406 80390 1

ISBN E-Book (epub) 978 3 406 81615 4

ISBN E-Book (pdf) 978 3 406 81616 1

© 2023 Verlag C.H.Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen

Umschlag: Martina Busch Grafikdesign, Homburg Saar

© alice-photo – stock.adobe.com



[chbeck.de/nachhaltig](https://chbeck.de/nachhaltig)

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

*„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)

*„Time is an attorney's stock in trade.“*

(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))

*„Advice from my father-in-law has also served me well. ... By the end of 1954, my pregnancy was confirmed. ... I worried about starting law school the next year with an infant to care for. Father’s advice: „Ruth, if you don’t want to start law school, you have a good reason to resist the undertaking. No one will think the less of you if you make that choice. But if you really want to study law, you will stop worrying and find a way to manage child and school.” And so Marty and I did, by engaging a nanny on school days from 8:00 a.m. until 4:00 p.m. Many times after, when the road was rocky, I thought back to Father’s wisdom, spent no time fretting, and found a way to do what I thought important to get done.”*

(Ruth Bader Ginsberg)

## Vorwort der 5. Auflage

Als ich 1997 zur Anwaltschaft zugelassen wurde, gab es noch eine Postmappe mit Gerichtspost und Mandantenschreiben, die am frühen Nachmittag von der Sekretärin ins Büro gebracht wurde. In meiner damaligen Kanzlei gab es einen – gar nicht so alten – Seniorpartner, auf dessen Schreibtisch ein Bildschirm stand, der jedoch nicht an einen Server angeschlossen war. Seine Mails diktierte er auf Band und ließ sie von seiner Sekretärin versenden. Die Digitalisierung unserer Arbeit hat bei der Überarbeitung zur vorliegenden 5. Auflage zu den größten Veränderungen im Buch geführt. Jeder Anwalt und jede Anwältin haben heute einen Computer und ein Smartphone. Im Laufe der COVID19-Epidemie sind wir alle noch digitaler geworden. Viele Besprechungen finden nun per Teams/Google/Zoom statt. Das vernetzte Arbeiten im Home Office ist normal und akzeptabel geworden.

Weitere Änderungen haben sich seit der Voraufgabe im Jahr 2013 durch das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben. In der Überarbeitung für die 4. Auflage hatten wir, um mit der Zeit zu gehen, zum Thema „Vereinbarkeit“ ein spezielles, längeres Kapitel eingefügt, und dabei vor allem die Situation der Anwältin und Mutter beschrieben. Ich bin sehr froh, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie heute immer mehr zu einer Frage wird, die das Leben von Anwältinnen und Anwälten gleichermaßen betrifft. Dementsprechend findet sich das Thema Vereinbarkeit und „Work-Life-Balance“ als Querschnittsmaterie im ganzen Buch erwähnt, nicht mehr in einem separaten Kapitel.

Für mich ist das Zeitmanagement, das geschickte Planen meiner Lebens- und Arbeitszeit, ein Herzensthema. Als Mutter von drei Kindern hätte ich sonst nicht in der Weise arbeiten

können, wie es mir wichtig war. Die Gesetzesinitiative „stay-onboard“, deren Mit-Initiatorin ich bin, hatte genau das zum Ziel – bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch in den Rollen als AG-Vorstand, GmbH-Geschäftsführerin usw.

Prof. Heussen hat die ersten drei Auflagen dieses Buches geschrieben; die 4. und 5. Auflage sind von mir aktualisiert und ergänzt. Soweit Anmerkungen durch Einrücken und seitlichen Balken hervorgehoben werden, sind es ausdrückliche meine eigenen Anmerkungen als Partnerin in einer Arbeitsrechtsboutique und Mutter von drei Kindern.

Das vorliegende Werk richtet sich speziell an Anwälte und Anwältinnen. In unserem Beruf ist Zeitmanagement unumgänglich. Es gibt Fristen im Gerichtsprozess, Fristen in größeren juristischen Projekten, und Zeitpunkte, zu denen wir unserer Mandantin eine längere Stellungnahme zugesagt haben. Auch sind wir Anwälte oft unter Zeitnot, etwa weil sich mehrere drängende Fristen auf einen Tag häufen, und zugleich noch ständig das Telefon klingelt. Einige Techniken des Zeitmanagements sind dabei besonders hilfreich. Sie sind in diesem Buch in möglichst knapper Form zusammengefasst.

Es sind in den letzten Jahren viele kluge Bücher zum Zeitmanagement erschienen, die ich als weiterführende Lektüre nur empfehlen kann. Um es mit *Oliver Burke* („4000 weeks“, 2021) zu sagen: Zeitmanagement kann nicht nur aus einzelnen Tricks bestehen, die einem die Illusion geben, alles schaffen zu können, was sich irgendwie als Aufgabe aufdrängt. Zeitmanagement ist letztlich die Entscheidung darüber, wie man seine Lebenszeit verbringen will, und welche Priorisierungen man dabei trifft. Ich habe die aus meiner Sicht besonders klugen Gedanken zum Zeitmanagement im Text verschiedentlich als Zitat eingefügt und zudem alle für mich empfehlenswerten Bücher im Literaturverzeichnis genannt. Sie werden bemerken, dass es vor allem angelsächsische Literatur ist, die mich persönlich oft besonders anspricht, weil sie knapp, präzise und



doch unterhaltsam ist. Viele der Bücher sind auch in deutscher Übersetzung erhältlich.

Die Sprache in diesem Buch ist aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht durchgehend gegendert. Es soll aber durch das abwechselnd männliche und weibliche Beispiel ausgedrückt werden, dass sich das Buch selbstverständlich sowohl an Anwälte wie auch Anwältinnen richtet.

Mein Dank geht an meine Kollegen und Kolleginnen, die mich in unterschiedlicher Weise als Autorin unterstützt haben, als Testleserin, oder weil sie mir die Luft verschafft haben an diesem Buch arbeiten zu können: Isabell Flöter, Jakob Krüger, Jana Schön, Juliane Großmann. Und an meine Eltern sowie an meinen Sohn Hans bewährte Testleser meiner Veröffentlichungen, und an viele weitere Freundinnen und Kontakte, die großzügig mit mir ihre Lieblings Hacks oder Buchempfehlungen geteilt haben.

Schließen möchte ich mit einem Gedanken von Prof. Heussen aus dem Vorwort zur 3. Auflage: Sie werden vermutlich bei Weitem nicht alle in diesem Buch enthaltenen Empfehlungen in die Praxis umsetzen können oder wollen. Aber wenn Sie nur ein paar davon übernehmen, und vielleicht immer einmal wieder eine neue, weitere Technik in die Praxis umsetzen, werden Sie Ihr Leben deutlich vereinfachen.

Berlin, im September 2023

*Jessica Jacobi*



## Vorwort der 2. Auflage 2004

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 Organisationsfragen beschäftigen.“* – so als ob der Einzelanwalt auf einer Insel der Seeligen arbeitete, in der es außer ihm und dem Rechtsproblem des Mandanten sonst nichts gibt.

Aber diese Insel der Seeligen 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. Anwälte müssen mit ihrer Arbeit oft genug die Defizite in der Organisation ihrer Mandanten ausgleichen und deshalb gilt für sie vor allem der berühmte Satz von Peter Drucker: *„Wer sich selbst nicht organisiert, kann auch nichts anderes organisieren“.*

Als ich im Jahr 2001 meine eigenen Erfahrungen mit dem Zeitmanagement niederschrieb, hatte ich wenig Hoffnung, dass sich andere Kollegen dafür interessieren würden. Der Grund: Ich hatte im Deutschen Anwaltverein angeregt, eine Arbeitsgemeinschaft „Anwaltsmanagement“ zu gründen, die den Kollegen bei der Organisation ihrer eigenen Arbeit und ihrer Büros durch Erfahrungsaustausch etc. helfen sollte. Während die etwa ein Jahr früher gegründete Arbeitsgemeinschaft Informationstechnologie (DAVIT) recht bald bei 400 Mitgliedern angekommen war, blieb der Gründungsausschuss

der Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement mehr oder weniger unter sich. Außerdem wusste ich: Bücher über Anwaltsmanagement bleiben in den Regalen liegen wie Blei.

Um so mutiger fand ich es, dass der Verlag das Buch trotzdem gedruckt hat und freue mich, dass es offenbar sogar Leser gefunden hat. Vielleicht liegt das daran, dass eine meiner wichtigsten Thesen ist: Zeit als Anwalt kann man nur gewinnen, wenn man sich gleichzeitig mehr **private Zeit** für die eigenen Interessen schafft.

Diesen Aspekt habe ich versucht, in der zweiten Auflage an verschiedenen Stellen zu unterstreichen und zu ergänzen. Dazu gehören auch ein paar neue **Handwerkszeuge**, die im Anhang über **nützliche Internetseiten** sowie die **Hardware** und **Software** berichten, die man für das Zeitmanagement einsetzen kann. So ist das Buch leider auch dicker geworden. Von allen Hinweisen, die Sie im Buch finden, ist einer der Wichtigste: Wenn es Ihnen gelingt, auch nur ein Drittel der guten Ratschläge zu befolgen, dann sind Sie genauso erfolgreich wie ich selbst. Disziplin ist kein Selbstzweck. Deshalb muss man gelegentlich auch den Mut haben, Zeit zu verschwenden, woberüber ich am Schluss des Buches ein paar Gedanken verliere.

Schließlich wird Sie auch die Sicht eines amerikanischen Kollegen interessieren, dessen Essay über das „Raster der Zeit“ ich mehr durch Zufall entdeckte, obgleich ich ein begeisterter Leser seiner Romane bin. Wie kann man gleichzeitig Anwalt und Schriftsteller sein, ohne auf beiden Feldern zu verlieren? **Louis Begley** zeigt Ihnen, wie er das Problem gelöst hat und manche Kollegin, die sowohl eine Anwaltsfirma wie eine Kinderfirma zu managen hat, wird daraus lernen können, wie man disparate Aufgaben bewältigt (auch wenn Anwälte und Kinder als Gruppe manche Ähnlichkeit haben).

Berlin, 18.05.2004

Benno Heussen

Anmerkung: In der 1. Auflage 2002 gab es kein Vorwort.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der 5. Auflage . . . . .	VII
Vorwort der 2. Auflage 2004 . . . . .	XI
Literaturverzeichnis . . . . .	XXI

<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. Hilfsmittel: Digitalisierung und New Work . .	4
4. Qualität und wirtschaftlicher Erfolg . . . . .	5
5. Wirksamkeit von Ideen . . . . .	6
6. Flexibilität . . . . .	7
7. Wissensmanagement . . . . .	7
7.1 Werkzeuge . . . . .	8
7.2 Den eigenen Stil entwickeln . . . . .	9
7.3 Checklisten . . . . .	10
7.4 Zettelsystem und andere Methoden um Kreativität zu organisieren . . . . .	11
7.5 Mindmaps . . . . .	12
7.6 Dokumentenmanagement . . . . .	12
7.7 Spezialisierung . . . . .	12
8. Time-Management . . . . .	13
8.1 Zeit ist nicht vermehrbar . . . . .	13
8.2 Es gibt immer genug Zeit – oder nicht?	15
8.3 Konzentration schaffen . . . . .	16
8.4 Privatleben integrieren und eventuell delegieren an Haushaltshilfen . . . . .	19
8.5 Brauchen auch Einzelanwälte Time- Management? . . . . .	20

8.6	Time-Management in den Anwaltsge- nerationen . . . . .	21
9.	Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Zeitmanagement im Anwaltsunterneh- men . . . . .	23
10.	„Unordnung“ als Ordnungsprinzip . . . . .	24
11.	Stress nicht bekämpfen, sondern umarmen . .	25
<b>II.</b>	<b>Grundideen des Time-Managements</b> . . . . .	27
1.	Freie Zeit ist der größte Luxus . . . . .	27
2.	Wichtige Elemente und Ziele des Time-Managements . . . . .	30
2.1	Die Zeit wahrnehmen . . . . .	30
2.2	Über das Ziel unverplanter Zeit . . . . .	30
2.3	Höhere Qualität der Arbeitsergebnisse .	33
2.4	Individualität, Einfachheit, Flexibilität .	34
2.5	Biorhythmus . . . . .	35
2.6	Möglichkeiten und Grenzen der Plan- barkeit . . . . .	37
<b>III.</b>	<b>Die Struktur des Time-Managements</b> . . . . .	39
1.	Drei Grundregeln . . . . .	39
2.	Ziele bestimmen . . . . .	40
3.	Verhalten analysieren . . . . .	41
3.1	Ein Gefühl für die Zeit entwickeln: Zeitbudgets . . . . .	41
3.2	Die dreizehn Tätigkeitsbereiche . . . . .	44
3.3	Die Selbstanalyse . . . . .	60
3.4	Zeit und Aufgaben neu planen . . . . .	63
4.	Planen, Delegieren und Kontrollieren . . . . .	65
4.1	Planen . . . . .	65
4.2	Die richtige Reihenfolge . . . . .	66
4.3	Die größeren Einzelaufgaben zuerst einplanen und im Kalender vermerken .	67

4.4	Arbeitsplanung und Haftungsrisiken . . .	71
4.5	Priorisierung . . . . .	72
4.6	Vergleich: Ein geplanter und ein ungeplanter Tag . . . . .	73
4.7	Planquadrate oder Baumstrukturen? . . .	76
4.8	Kleine oder große Einheiten? . . . . .	76
4.9	Leerlauf und Stand-by-Tätigkeiten . . . .	78
4.10	Reserven vorhalten . . . . .	80
4.11	Urlaubsabwesenheit und berufliche Reisen . . . . .	81
4.12	Aufzeichnen und Umplanen . . . . .	82
5.	Delegieren . . . . .	85
5.1	Wie können Einzelanwälte delegieren? .	86
5.2	Vorurteile gegen das Delegieren . . . . .	89
5.3	Die Eisenhower-Regel . . . . .	90
5.4	Wie delegiert man? . . . . .	95
5.5	Was kann man alles delegieren? . . . . .	97
5.6	Aufgaben, die man selbst erledigen muss . . . . .	103
6.	Rückmeldung und Kontrolle . . . . .	105
7.	Teamarbeit zwischen Anwälten, Mitarbeitern, Mandanten und Dritten . . . . .	106
8.	Zeit-Management im Mandat – je nach Art des Mandats . . . . .	107
8.1	Die Personal- oder Rechtsabteilung im Konzern . . . . .	107
8.2	Der Mittelständler und der Start-Up-Gründer . . . . .	108
8.3	Das Individualmandat . . . . .	109
8.4	Das Mandat im Freundeskreis . . . . .	109
<b>IV.</b>	<b>Nützliche Werkzeuge und Arbeitsmethoden . . . . .</b>	<b>111</b>
1.	Schneller lesen und recherchieren . . . . .	112
2.	Mobiles Arbeiten und Home Office . . . . .	115

3. Online-Meetings und Telefonate . . . . .	117
4. Kostenpflichtige juristische Datenbanken, digitale Zeitschriften-Abonnements . . . . .	119
5. Social Media: LinkedIn, Xing, Facebook, Instagram . . . . .	120
6. Mindmapping . . . . .	121
7. Papier oder Bildschirm . . . . .	122
8. Spracherkennung . . . . .	124
9. Übersetzungshilfen . . . . .	125
10. Legal Tech, Künstliche Intelligenz (KI): ChatGPT & Co. . . . .	126
11. Digitale und andere Hilfen für die Privatorganisation . . . . .	127
<b>V. Zeitfallen . . . . .</b>	<b>129</b>
1. Persönlichkeitsstruktur . . . . .	129
2. Aufgaben hinwerfen . . . . .	131
3. Perfektionismus – an der falschen Stelle . . . . .	133
4. Der Anwalt: Beute fremder Termine . . . . .	134
5. Störungen durch andere . . . . .	136
5.1 Der Mandant stört . . . . .	137
5.2 Das Abwehrteam . . . . .	138
5.3 Unterbrechungen durch Partner und Mitarbeiter . . . . .	139
5.4 Absolutes Unterbrechungsverbot . . . . .	140
6. Warten . . . . .	141
7. Akten- und Dateiorganisation . . . . .	141
8. Digitale Ablenkungen . . . . .	142
<b>VI. Der Sprung ins Zeit-Management . . . . .</b>	<b>145</b>
1. Planung . . . . .	145
2. Umsetzung in die Praxis . . . . .	146
3. Wie plant man seine Arbeitswoche? . . . . .	146
3.1 Feste Termine . . . . .	149



3.2	E-Mails . . . . .	150
3.3	Persönliche Termine, Sport, Zahnarzt, Ernährung etc. . . . .	152
3.4	Größere Aufgaben innerhalb der Woche	153
3.5	Fristen . . . . .	154
3.6	Telefontermine . . . . .	154
4.	Die einzelnen Wochentage . . . . .	155
<b>VII.</b>	<b>Zeiterfassung . . . . .</b>	<b>159</b>
1.	Der Aufwand für die Zeiterfassung . . . . .	159
2.	Gute Honorar-Argumente . . . . .	161
3.	Einfache, digitale Organisation der Zeiterfassung . . . . .	162
4.	Jahresplanung und Jahresbilanz . . . . .	163
4.1	Akquisition . . . . .	163
4.2	Know-how und Digitalisierung . . . . .	164
4.3	Management . . . . .	165
4.4	Jahresplanung und Abgleich mit dem Ergebnis . . . . .	165
5.	Rechtzeitige Planung . . . . .	169
<b>VIII.</b>	<b>Zettelsystem, Checklisten, Mindmaps . . . . .</b>	<b>171</b>
1.	Wie man Kreativität und Ordnung miteinan- der verknüpft: das (digitale) Zettelsystem . . .	171
1.1	Kreativität . . . . .	173
1.2	Ordnung . . . . .	174
1.3	Korrektur . . . . .	174
1.4	Endfassung . . . . .	175
2.	Zusammenspiel von Zetteln, Checklisten und Mindmaps . . . . .	176
3.	Taktische Fragen . . . . .	177

<b>IX. Checklisten, Legal Tech und Knowledge Management</b> .....	179
1. Verträge: Checklisten und Muster aus Datenbanken .....	180
1.1 Checklisten aus Datenbanken .....	180
1.2 Kanzlei-internes Knowledge Management: Dokumente und Legal Tech .....	180
2. Checkliste zum Aufbau von Schriftsätzen ...	183
3. Checkliste zur Kommunikation mit dem Mandanten .....	184
3.1 Maßnahmen, Zeitplan und Verantwortung .....	186
3.2 Fristsetzung und Ankündigung unserer Maßnahmen .....	187
4. Weitere Hilfen in der Beratungspraxis .....	187
4.1 Gedankenblitze und Notizen unterwegs	187
4.2 Akquisitionsplanung und Annahme von Mandaten .....	190
4.3 Der nächste Schritt: Gutachten, Schriftsatz oder Anwaltsschreiben .....	193
4.4 Konferenzen/Partnermeetings/Arbeitsgemeinschaften .....	195
4.5 Gerichtsverhandlungen .....	201
4.6 Legal Design und Vertragsgestaltung ...	204
4.7 Rechtliches Projektmanagement .....	205
5. Bessere Qualität in Stil und Denken .....	206
<b>X. Juristisches Projektmanagement</b> .....	209
1. Allgemeines .....	209
2. Erster Grundsatz: Kein Ergebnis ohne (Produktivitäts-)Planung .....	211
3. Zweiter Grundsatz: Auch der Weg der 10.000 Schritte beginnt mit dem ersten Schritt .....	212

3.1	Mit leichten Teilaufgaben beginnen . . . .	212
3.2	Schritt für Schritt auf den Weg machen	213
3.3	Die Schritte zu einem Ganzen zusammenfügen . . . . .	213
3.4	Texte erstellen . . . . .	214
4.	Dritter Grundsatz: Zerschlagen und Zusammenfügen . . . . .	214
5.	Techniken für die Stoffsammlung . . . . .	215
6.	Die gründliche Materialsammlung . . . . .	217
7.	Zeitrahmen und Kosten kontrollieren . . . . .	219
8.	Das Ziel: strukturierte Kreativität . . . . .	219
<b>XI.</b>	<b>Ergebnis des Time Management: Ihre persönliche Work-Life-Balance . . . . .</b>	<b>221</b>
<b>XII.</b>	<b>Zum Abschluss, und für faule Leserinnen und Leser: Die zwölf Prinzipien des Time-Managements . . . .</b>	<b>225</b>
	Die Autorenschaft . . . . .	227
	Stichwortverzeichnis . . . . .	229