

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

Einige Fragebögen und Ideen dieses Buches werden mit freundlicher Genehmigung von denkmodell Berlin (*Dirk Jung/Dr. Hejo Heussen* 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

„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*)

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.“

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-

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) und Informationstechnologie (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 beige-steuert, 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

Inhalt

Vorwort der 4. Auflage	VII
Inhalt	XI
Literaturverzeichnis	XIX
I. Warum Anwälte sich und ihre Arbeit besser organisieren sollten	1
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
II.	Grundideen des Time-Managements	27
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
III.	Die Struktur des Time-Managements	39
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 un- geplanter 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-Ma- nagements	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, Mitarbei- tern, Mandanten und Dritten	97
IV.	Nützliche Werkzeuge und Arbeitsmethoden	99
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
V.	Zeitfallen	135
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
VI.	Der Sprung ins Time-Management	147
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
VII.	Zeiterfassung	167
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
VIII.	Zettelsystem, Checklisten, Mindmaps	179
1.	Wie man Kreativität und Ordnung mit- einander 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
IX.	Erstellung von Checklisten	189
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
X. Projektmanagement	227
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
XI. Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Nagelprobe für das Zeitmanagement	241
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	Verdienensteuerverlust	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
XII.	Ergebnis: Der leere Schreibtisch	281

XIII. Wie man seine Zeit leicht verlieren kann – und sie dann wieder suchen muss	285
Stichwortverzeichnis	293