

III. Die Struktur des Time-Managements

1. Drei Grundregeln

Die meisten Anwälte werden die oben skizzierten Gedanken durch eigene Erfahrung bestätigt finden und zustimmen, dass sie die Art, wie sie die Zeit wahrnehmen und mit ihr praktisch umgehen, ändern müssen.

Die Durchführung dieses Vorsatzes ist erheblich schwerer, als man zunächst denkt. Sie gelingt nur, wenn man sich im Wesentlichen (also nicht: zwanghaft) an folgende drei Grundregeln hält:

1. Ziele bestimmen
2. Verhalten analysieren
3. Planen, delegieren, kontrollieren

Die Umsetzung dieser Regeln ist erfolgreich, wenn man sich einen Arbeitsbereich nach dem anderen vornimmt und zunächst diejenigen Bereiche umorganisiert, bei denen es einem am leichtesten fällt. Sie werden auf den nächsten Seiten unglaublich viele Details und Vorschläge lesen, von denen Sie sich bei vielen sagen werden: Das hat mit meiner persönlichen Organisation überhaupt nichts zu tun. Kein Wunder! Ich kann nur aus meiner eigenen Erfahrung berichten, die mich allerdings von den typischen Problemen des Einzelanwalts bis hin zum Partner einer großen Sozietät geführt hat. Wann immer Sie das Gefühl haben, dass eine bestimmte Überlegung auf Sie nicht zutrifft, können Sie folgendem Grundsatz folgen:

Zeit- und Selbstmanagement muss man so organisieren, dass

- alle individuellen Eigenarten den Vorrang haben,
- nur wenige einfache Regeln genügen,

- alle Anordnungen flexibel geändert werden können,
- das Ergebnis die unverplante Zeit vermehrt.

2. Ziele bestimmen

Bevor Sie zu der Frage kommen, wie Sie Ihre Zeiteinteilung verändern wollen, müssen Sie sich darüber klar werden, wo Ihre ganz persönlichen Ziele liegen.

Auch hier besteht das wesentliche Problem darin, diese Ziele möglichst ehrlich gegenüber sich selbst zu definieren. Natürlich wollen viele Anwälte gern reich und berühmt werden. Es ist aber nicht so ganz einfach, sich das einzugestehen und man landet dann irgendwo bei halbwayen Feststellungen wie: „ein guter Scheidungsanwalt“ etc. Solche Ziele sind viel zu abstrakt. Vor allem ändern sich die Ziele innerlich ständig, es kommt also auch darauf an, innere Stimmungsschwankungen und Einflüsse von außen wahrzunehmen und auf sie flexibel zu reagieren. Die Zielbestimmung muss also möglichst konkret, einfach formuliert, aber Änderungen gegenüber offen sein. Vor allem deshalb sollte man sie zeitlich begrenzen. Sie könnte etwa lauten

„Ziel ist es,

- innerhalb der nächsten zwei Jahre
- das derzeitige Einkommen zu halten,
- freitags ab 14.00 Uhr das Büro zu schließen und
- am Wochenende nicht mehr zu arbeiten.“

Ich kenne eine ganze Reihe von Anwälten, die seit Jahren erfolglos versuchen, diese – eigentlich bescheidenen – Ziele zu erreichen. Was tatsächlich eintritt, ist Folgendes: Das Einkommen verdoppelt sich innerhalb von zehn Jahren, und zur Wochenendarbeit ist auch die zusätzliche Arbeit im Urlaub gekommen. Niemand kann leugnen, dass es angenehm ist, dop-

pelt so viel zu verdienen wie vorher, wenn man sich genau das zum Ziel gesetzt hat. Wenn man aber eigentlich mit seinem Einkommen zufrieden ist und mehr Freiräume für Kinderbetreuung und mehr Urlaubszeit haben möchte, ist man trotz des Mehreinkommens Opfer einer Fehlplanung geworden.

Ich will nur am Rande erwähnen, dass die Ziele, die man sich setzt, absolut nichts mit der beruflichen Arbeit zu tun haben müssen. Ein denkbares Ziel kann es ebenso gut sein, Politiker zu werden und die Arbeit als Anwalt ganz aufzugeben, oder aber mit seinem Anwaltsbüro zu den führenden Beratern in Europa zu gehören. Ein künftiger Politiker wird so planen, dass er möglichst viele Kontakte zu anderen Menschen wahrnehmen kann; der andere wird mehr Zeit mit dem Studium juristischer Literatur verbringen, um seine Mandanten durch die Qualität der Arbeit zu beeindrucken (was bekanntlich die beste Art der Akquisition ist).

Die Zeitanalyse kann allerdings auch zu der problematischen Erkenntnis führen, dass man keinen größeren Wunsch hat, als die ganze Zeit im Büro zu verbringen, weil man mit sich selbst sonst nichts Sinnvolles anzufangen weiß. Um diesen Zustand aufrechtzuerhalten, gibt es ein sicheres Mittel: den Zeitmanagement-Versuch sofort abbrechen!

3. Verhalten analysieren

3.1 Ein Gefühl für die Zeit entwickeln: Zeitbudgets

Das nachfolgende Kapitel wird Sie sehr frustrieren. Schon beim nächsten Fragebogen werden Sie das Buch in die Ecke werfen und drei Tage lang nicht wieder hervorholen. Wenn Sie so reagieren, sind Sie ein sehr guter Kandidat für das Zeitmanagement, denn Ihr Verhalten sagt Ihnen: Zeit ist wertvoll! Sie wollen sie nicht strukturieren, Sie wollen sie nicht einteilen, Sie wollen mit ihr umgehen wie mit einem Luxusgut, das im-

mer und in unbegrenzter Menge zur Verfügung steht. Jeder von uns will das. Es ist aber leider eine Illusion. Holen Sie das Buch also nach drei Tagen wieder aus der Ecke und versuchen Sie, ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Zeit mit Ihrem Beruf und Privatleben zusammenhängt. Sie brauchen dazu nicht den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen, Sie müssen einfach nur weiterlesen.

Wie gehen Sie mit Ihrer Zeit um?

1. **Ich plane größere Ziele, lege Zeitbudgets fest und kontrolliere die Ergebnisse.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
2. **Ich delegiere alles, was delegierbar ist.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
3. **Ich lege schriftlich Aufgaben und Ziele mit Erledigungsterminen fest.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
4. **Ich bemühe mich, jedes Schreiben nur einmal und abschließend zu bearbeiten.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
5. **Ich erstelle wöchentlich eine Liste mit zu erledigenden Aufgaben, geordnet nach Dringlichkeit. Die wichtigsten Dinge bearbeite ich zuerst.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
6. **Ich versuche, den Arbeitstag oder Teile des Arbeitstags von störenden Telefonanrufen, unangemeldeten Besuchern und plötzlich einberufenen Besprechungen möglichst freizuhalten.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
7. **Ich versuche, die Arbeiten täglich nach meiner Leistungskurve zu disponieren.**
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer

8. Mein Zeitplan hat Spielräume, um auf akute Probleme reagieren zu können.
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
9. Ich versuche, meine Aktivitäten so auszurichten, dass ich mich zunächst auf die „wenigen lebenswichtigen“ Probleme konzentriere.
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer
10. Ich kann auch „nein“ sagen, wenn andere meine Zeit beanspruchen wollen und ich wichtigere Dinge zu erledigen habe.
0 fast nie 1 manchmal 2 häufig 3 fast immer

Auflösung

Wenn Sie nun die Punkte zusammenzählen, die Sie beim Überprüfen Ihrer Arbeitsweise erzielt haben, kommen Sie zu folgendem Ergebnis:

- 0–10 Punkte:** Sie haben keine Zeitplanung und lassen sich von anderen treiben: Einige Ihrer Ziele können Sie jedoch erreichen, wenn Sie eine Prioritätenliste führen und einhalten.
- 11–15 Punkte:** Sie versuchen, Ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber noch nicht konsequent genug, um damit auch Erfolg zu haben.
- 16–25 Punkte:** Ihr Zeitmanagement ist gut.
- 25–30 Punkte:** Sie sind ein Vorbild für jeden, der den Umgang mit Zeit lernen will. Lassen Sie auch andere von Ihren Erfahrungen profitieren!

Erstmals taucht hier das Wort „Zeitbudget“ auf. Geldbudgets sind wir gewöhnt, aber wenn man Zeit und Geld in ihrer Funktion und ihrer Abhängigkeit voneinander betrachtet, erscheint es nicht mehr seltsam, für bestimmte Tätigkeiten auch Zeitbudgets zu bilden. Die Erfahrung zeigt einem nach einiger Zeit, wie lange man durchschnittlich braucht, um zB einen

Standardschriftsatz zu entwerfen, wie lange das Erstgespräch mit einem scheidungswilligen Mandanten dauert oder dass man regelmäßig nicht mehr als 5 Stunden braucht, um einen durchschnittlichen Lizenzvertrag zu entwerfen. Instinktiv richten wir uns bei unserer Zeiteinteilung danach. Sobald wir uns aber einmal angewöhnt haben, diese Zeit zu erfassen und sie bei der Zeitplanung für künftige Tage zu berücksichtigen, gibt es eine bemerkbare Feedback-Wirkung: Wir beginnen uns zu ärgern, wenn es länger dauert und freuen uns, wenn wir in kürzerer Zeit fertig geworden sind. Außerdem entdecken wir den Anteil der Standardtätigkeiten im Verhältnis zu individuellen Arbeiten. Auf diese Weise wird die Zeitplanung nach kurzer Zeit sehr viel einfacher, als sie einem am Anfang vorkommt.

Aus meiner Sicht sind Zeitbudgets auch unumgänglich, um die von Mandantenseite zunehmend häufig geäußerte Frage nach einer Kostenschätzung zu beantworten. Nur wenn ich weiß, wie lange es ungefähr dauern wird, kann ich sagen, was es – bei Arbeit auf Basis von Stundensätzen – kosten wird. (siehe zum Thema Zeiterfassung auch im Folgenden unter → VII) Darüber hinaus gebe ich auch jungen Anwälten oder wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen mehr oder minder verbindliche Zeitbudgets vor, die sie nach angemessener Zeit nicht mehr überschreiten sollten. So wissen sie, in welcher Tiefe sie in die Materie einsteigen können. Nach Ablauf dieser Zeit machen wir gemeinsam „Kassensturz“ und besprechen, wie weit wir in der Aufgabe gekommen sind, und wie es weitergehen soll.

3.2 Die dreizehn Tätigkeitsbereiche

Man muss nicht jeden Bereich seines Lebens dem Zeitmanagement unterwerfen. Deshalb schlage ich vor, die gesamte Zeit, die man hat, in dreizehn Bereiche zu unterteilen. So hat man die Chance, das Zeitmanagement in nur einem Bereich zu

versuchen und auszuprobieren, ob man davon einen Gewinn hat. Wenn ja, wird die Methode sich langsam auch in andere Bereiche ausdehnen.

Die Nummerierung von 1 bis 13 ist gleichzeitig ein Vorschlag zu den Prioritäten: Termine, die Dritte setzen, kommen in der Regel von Ranghöheren und müssen daher unter allen Umständen eingehalten werden. Sie stellen immer ein Organisationsproblem dar (man muss pünktlich irgendwo hin), während man den Bereich 13 (Schlafenszeit) notfalls verkürzen kann. Natürlich können Sie die vorgeschlagenen Prioritäten für sich verändern, so zB, wenn Sie wenig telefonieren oder als Junior Associate für die Büroorganisation keine Zeit verwenden müssen.

1. Termine, die andere bestimmen (Gerichte/Mandanten/Dritte)
2. Termine, die man selbst bestimmt (Interne Besprechungen/Verabredung zum Mittagessen)
3. Telefonieren und Online-Meetings
4. Mandate bearbeiten (Lesen/Sachverhalt ermitteln/Bewerten)
5. Management der eigenen Kanzlei oder des Dezernats (Planen/Besprechen/Kontrollieren)
6. Know-how (Ausbildung und Fortbildung)
7. Akquisition (Planen/Besprechen/Kontrollieren)
8. Transferzeiten (ins Büro, nach Hause, zu Gericht, zum Mandant, zur Konferenz)
9. Private Organisation (Steuererklärung/Arzttermine etc.)
10. Allgemeines Privatleben (Kinder/Familie/Freunde)
11. Besondere private Interessen (Kultur/Sport etc.)
12. Zeitverschwendung und Pausen
13. Schlafen

Eine besondere Kennzeichnung von Prioritäten, wie sie von den meisten Zeitplanern vorgeschlagen wird (zB „A“ für die

wichtigsten und „C“ für die unwichtigsten) ist nach meiner Erfahrung für Anwälte nicht erforderlich, weil die nötige Flexibilität der Tagesplanung zu oft Änderungen notwendig macht und man instinktiv weiß, was wichtig und was unwichtig ist.

Bereich 1: Termine, die andere bestimmen

Gerichtstermine und Verhandlungen im Mandat werden immer von dritter Seite – durch Gerichte, Behörden und Gegner – beeinflusst oder gar bestimmt. Sie sind gelegentlich mit nutzlosem Warten (und insbesondere bei großen Teams-Meetings mit nutzlosem Zuhören) verbunden und müssen immer zuverlässig organisiert sein. Viele Anwälte sind gern bei Gericht oder Vertragsverhandlungen, weil das emotional eine tolle Sache sein kann (offene Feldschlacht etc.), andere leiden sehr darunter. Wenn Anwälte, die Prozesse lieben, sich bevorzugt Prozessmandate suchen, die anderen hingegen Beratungsmandate, haben sie zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Zum einen konzentrieren sie sich auf Gebiete, auf denen ihre besten Fähigkeiten liegen, zum anderen vergeuden sie keine Zeit.

Bereich 2: Termine, die man selbst bestimmt

Das sind überwiegend Besprechungen, bei denen man zwei Arten unterscheiden muss:

- Besprechungen im Mandat: Art und Umfang hängen von der Mandatsstruktur ab und können nur über sie beeinflusst werden. Die Anwältin, die das Mandat führt oder eigenständig bearbeitet, wird hier in Abhängigkeit von der Dringlichkeit der Angelegenheit und von der eigenen Verfügbarkeit gemeinsam mit dem Mandanten den Zeitpunkt für den nächsten Teams-Call oder das nächste Treffen festlegen können.