

Time-Management für Rechtsanwälte

- Wie man als Anwalt 30% mehr Freizeit gewinnt -

Rechtsanwalt Prof. Dr. Benno Heussen*

1. Anwälte arbeiten strukturiert

Schon ein junger Anwalt, der einen typischen Manager zu einer Verhandlung mit Vertragspartnern begleitet, wird feststellen, dass er erheblich besser organisiert ist als sein Klient. Alle schriftlichen Dokumente befinden sich wohlsortiert in der Akte, getrennt nach Briefen, Verträgen und sonstigen Anlagen, viele Anwälte haben auch gelernt, eine Verhandlung mit Stichpunkten vorzubereiten, Schwerpunkte zu setzen und sich zu überlegen, womit sie anfangen wollen und welches Ziel die Verhandlung hat. Der durchschnittliche Manager weiß von alledem nichts: Er bringt seine Aktentasche mit, in die seiner Sekretärin alles hineingepackt hat, was sie für relevant hält und mit etwas Glück kann er daraus die relevanten Dinge herausfischen. Meist kann er sich die Mühe aber ersparen, denn sein Anwalt steht ihm ja zur Seite. Anwälte arbeiten also viel strukturierter als Manager und in Prozessen geht es noch strenger zu. Viele Anwälte glauben daher nicht so recht daran, dass Zeitmanagement ihnen noch etwas bringen kann. Im Gegenteil fürchten sie, durch viele kleine Detailregeln, wie man sie in den Zeitmanagementbüchern häufig findet, die freie Gestaltung ihres Tagesablaufs zu gefährden, die für viele Anwälte so wichtig ist.

Gerade dieser Wunsch nach Unabhängigkeit auch im Organisatorischen ist es, der gerade erfolgreiche Anwälte so unter Zeitdruck setzt, dass sie im Laufe der Jahre die Lust an ihrem Beruf verlieren können.

2. Zeit als Budget betrachten

Die Zeit ist eine jener Einheiten, auf die wir keinerlei Einfluss haben. Man kann sie nicht kaufen, man kann sie mit Fleiß nicht verlängern, man muss sie nehmen wie sie ist - so jedenfalls denkt man zu Beginn.

Wechseln wir einmal die Perspektive und nehmen das Sprichwort: „Zeit ist Geld“ einmal wörtlich. Dann ist Zeit ein Investment, ein Budget, über das ich

selbst verfüge. David Maister (www.davidmaister.com), einer der bemerkenswertesten Unternehmensberater für Anwälte, hat einmal gesagt: Es gibt nichts, was man nicht budgetieren kann und dies am Beispiel eines Budgets für das Wissensmanagement anschaulich erläutert. Ganz ähnlich urteilt auch Fredmund Malik (Hochschule St. Gallen), dessen Buch „Führen, Leisten, Leben“ schon im Titel zeigt, dass man auch leben muss, wenn man etwas leisten will.

Tatsächlich kann man die „weichen Werte“ eines Anwaltsbüros, also die tragenden Säulen der Firmenkultur, die nicht aus Zahlen bestehen, durchaus in Budgets fassen. Solche Budgets sind keine Geldbudgets, sondern Zeitinvestments. Man kann zum Beispiel sagen: „Bei uns investiert jeder Partner eine Woche im Jahr für die Weiterbildung in seinem Spezialgebiet“. Das ist dann ein Investment in Zeit und dieses Zeitbudget muss neben die anderen Budgets passen.

Eines der wichtigsten Zeitbudgets scheint mir für jedes Anwaltsbüro die jährliche „Strategiedebatte“, in dem man 1,5 - 2 Tage investieren muss. Wenn man aus ihr einen richtigen Hochdruck-Workshop macht, kann man mit diesen zwei Tagen Investment den Umsatz ganz erheblich ausweiten, denn der Umsatz folgt der Firmenkultur und nicht umgekehrt.

Auch die private Zeit darf man bei den Zeitbudgets nicht vergessen. Am Anfang wirkt es seltsam, sich vorzunehmen, im Jahr 300 Stunden mit seinen Kindern zu verbringen. „Tennis spielen mit den Kindern“ ist doch eigentlich kein Termin? Wenn man sich weigert, seine private Zeit in das Zeitbudget aufzunehmen, wird sie immer hinter den anderen Prioritäten zurückstehen müssen. Ich mache seit etwa 10 Jahren Zeitaufschreibung und weiß daher, dass die wachen Stunden des Jahres nicht mehr als 5760 sein können. Wenn man 2500 davon dem Beruf widmet, fährt man schon ziemlich am Anschlag. Ich kenne aber Kollegen, die es auf 3000 Stunden bringen und darauf auch noch stolz sind. Wer seine Zeit budgetiert, lernt automatisch, sich auch als Herr der Zeit zu betrachten und nicht ihr Opfer zu sein.

3. Prioritäten setzen

Das gelingt aber nur, wenn man geeignete Prioritäten zu setzen gelernt hat. Für uns Anwälte ist ein Gerichtstermin immer erste Priorität, weil wir auf seine Verlegung kaum Einfluss haben. Andere Termin staffeln sich nach der Bedeutung der Sache und hier machen die Anwälte das meiste instinktiv richtig. Sie werden deshalb keine „Prioritätsziffern“ vergeben müssen, wenn ihre Organizer-Software sie danach fragt.

Außerhalb der beruflichen Sphäre ist es mit den Prioritäten nicht so einfach. Geht Kunst oder Familie vor? Sport, Urlaub oder Nichtstun? Kreuzfahrt oder Kammerkonzert? Wer sich diese Fragen stellt, wird sich nicht mehr wie die meisten darüber beschweren, dass er keine Zeit zum Lesen hat. Er hat diese Zeit, wenn er dem Lesen Priorität gibt und er hat Zeit fürs Golfen, wenn das seine Priorität ist.

4. Delegieren: Die Eisenhower-Regel

General Eisenhower, der spätere US-Präsident, hat die berühmten drei Fragen:

- muss **ich** das **selbst** tun?
- **wer** kann es statt dessen tun?
- muss das **überhaupt** getan werden?

wahrscheinlich nicht selbst erfunden. Aber er hat danach gehandelt und wie wir wissen, sehr erfolgreich. Mancher Einzelanwalt sagt, dass er nicht delegieren kann. Hat er keine Sekretärin? Kann er sich nicht einen Praktikanten einstellen? Beschäftigt er keinen Steuerberater? Und wenn er wirklich alles allein ohne jede Assistenz macht: Gibt es nichts, was er an einen Dienstleister delegieren könnte?

Nach meinem Eindruck kann es einen solchen Fall gar nicht geben. Jeder kann delegieren und sich damit ein Zeitbudget schaffen, über das er dann verfügen kann.

5. Zeitfallen

Zeitbudgets werden natürlich immer wieder verschwendet. Wer zuviel Zeit hat, geht mit ihr viel nachlässiger um, so wie der Erbe sein Geld leichter ausgibt als jener, der es sich mühsam erarbeiten musste. Es schwebt ein Geheimnis um Leute, die extrem viel zu tun haben und doch immer so wirken, als hätten sie jede Zeit der Welt: diese Ruhe gewinnen sie, weil sie für die großen Aufgaben, denen sie sich widmen müssen, große Zeitbudget definiert haben und daher genau wissen, wann ein solches Budget beginnt und wann es endet. Wenn ich zum Beispiel eine Berufungsbegründung machen muss, für die ich zwei Monate Zeit habe, dann erreicht der erste Brief mit spezifischen Fragen den Mandanten schon nach einer Woche und mein erster Entwurf liegt spätestens nach einem Monat vor. Dafür plane ich die Zeit ein, denn ich weiß, dass mein Mandant nichts plant und daher immer zu spät dran ist. Unabgestimmte Schriftsätze bedeuten aber meist Ärger. Dazu kommt es aber unausweichlich, wenn ich nur die Frist, aber nicht ein Zeitbudget für die Arbeit am Schriftsatz definiere. Denn das, was am jeweiligen Tage drängt, hat immer Priorität gegenüber einer fernen Frist. Wer weiß, was Zeit wert ist, investiert sie sorgfältig. Das trägt Zinsen.

Die wichtigste Zeitfalle ist daher die eigene Persönlichkeit, die sich in verschiedener Weise dagegen wehrt, Zeit als Investment zu betrachten. Die Motive sind oft sehr ehrenwert: Auch heute noch ist es meine liebste Beschäftigung, mich vom eigentlichen Thema meines Gutachtens ablenken zu lassen und Sekundärliteratur zu lesen, die damit gar nicht zu tun hat. Diesen Luxus kann man sich als Anwalt im Mandat aber nicht leisten. Er ist eben Luxus und gehört deshalb in die Freizeit.

Anwälte lernen es automatisch, pünktlich zu sein, weil mit Unpünktlichkeit immer Haftungsrisiken verbunden sind. Wer als Anwalt seine Zeit für Mandate aufschreibt, lernt automatisch, sie richtig zu investieren, weil er den Verlust, den er in der Akte macht, jeden Monat vor sich sieht. Diesen typischen Zeitfallen sind Anwälte also nicht ausgesetzt. Sie leiden meist darunter, dass sie nicht delegieren können, weil sie kein Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben. Anwälte haben große Egos und das ist die große Zeitfalle für sie, denn Egos wollen gepflegt sein und deshalb muss man gelegentlich in den Club gehen oder sich an vielen Orten sehen lassen. Für solche Zwecke bildet niemand ein Zeitbudget und merkt gar nicht, wie ihm sein Investment durch die Finger rinnt.

6. All at its own good time

Ich habe mit dem Zeitmanagement erst angefangen, als man es mit Hilfe von Computern unterstützen konnte und richtig funktioniert hat es erst, seit dem es die palm-tops oder hand-held computer gibt. Das dicke Zeitplanbuch, das tägliche Radieren und Umplanen und viele andere Umständlichkeiten haben mich früher abgeschreckt. Setzt man moderne Hilfsmittel ein, dann kann man gut die Hälfte der Ratschläge vergessen, die einem die Zeitplanfreaks in der allgemeinen Literatur aufnötigen wollen. Nur vier Regeln gibt es zu beachten:

- Zeit als Budget betrachten
- Prioritäten setzen
- Delegieren
- Zeitfallen vermeiden

Die tägliche Umsetzung dieser einfachen Überlegungen kann bis zu 800 Stunden Zeitgewinn pro Jahr bringen. Daneben erhöht sie die Qualität der Arbeit, baut Stress ab, vermindert die Haftungsrisiken und erhöht die Freude am Beruf.

Schlagworte:

Zeitmanagement / Organizer / Arbeitsmethoden / Checklisten /
Wissensmanagement / Delegieren / Kontrollieren / Rechtsanwälte

**Prof. Dr. Benno Heussen ist of Counsel der HEUSSEN Rechtsanwaltsgesellschaft in Berlin, Honorarprofessor der Universität Hannover, war bis zum Mai des vergangenen Jahres Mitglied im Vorstand des Deutschen Anwaltvereins, ist einer der führenden deutschen Anwälte im Computerrecht und Autor vieler Bücher. Wie er diese Aufgaben bewältigt, beschreibt er in: „Time-Management für Anwälte“, (CH Beck, Mainz, Helbing + Lichtenhahn) 2. Auflage 2004.*