



Zeitmanagement in der Anwaltskanzlei

Von Johanna Busmann, Hamburg

Wie Sie durch effektives Zeitmanagement effizienten Aktionismus ersetzen...

Hunderte wohlmeinender Zeitplanbücher und Time-Management - Systeme überschwemmen den Markt.

Viele von ihnen bieten leider nur dem Autor einen - allerdings mageren - Vorteil. Besonders Anwälte verlieren die mühsam ausgefüllten "Zeitpläne" zwischen ihren Akten!

Hier kommt deshalb eine ganz neue Sicht auf ein ganz altes Problem.

I. Zeit ist subjektiv!

Obwohl Zeit objektiv messbar ist - jeder hat bekanntlich 24 Stunden pro Tag -, ist sie nicht objektiv erfahrbar. Drei Beispiele:

- Ein Anwalt kommt selten mit seiner Zeit aus, außer wenn er verliebt ist. In dieser Zeit frischer Extase telefoniert er 1,5 Stunden netto täglich mit seiner neuen Liebe und stellt fest: Er schafft plötzlich seine gesamte Arbeit - trotz der "fehlenden" (!) Stunden.
- "Wie in Zeitlupe" kommt die Zeit einem gelangweilten Kino-, Seminar- oder Partybesucher vor. Zeit vergeht dagegen "wie im Flug", wenn sie spannend, innovativ und bereichernd ausgefüllt ist.
- Für das Gefühl mentaler und körperlicher Fitness ist es gerade NICHT entscheidend, wie viele Stunden jemand schläft, sondern was er in der wachen Zeit statt dessen tat.

II. Das klassische Zeitmanagement verbreitet pure Ideologie!

Es verführt Anwälte und andere willige Jünger zu der Ansicht, man müsse genau 1440 Minuten pro Tag - jeden Tag! - effizient ausnutzen, um Image, Geld, Siege, Ruhe (sic!), Rentenbeiträge etc. anzuhäufen. Es lehrt sie, wie sie

- "Zeitpuffer" freihalten,
- "Zeitplanbücher" ausfüllen
- Aufgaben "effizient" erledigen
- "Störungen" im Ablauf minimieren
- "persönliche Leistungskurven" berücksichtigen
- "Tages- und Wochenpläne" erstellen.

Wenn da nur nicht diese fiesen Störer wären! Immer kommt was dazwischen!

Verursacher ständiger „Zeitnot“ werden von Chronos-Ideologen (s.u.) gern "Zeitdiebe" genannt.

III. Zeitdiebe? Wie praktisch!

Wo Zeitdiebe existieren, sind deren Opfer nicht weit!

Wer "Zeitdiebe" in seinem Alltag identifiziert, darf sich als Opfer eigener Zeitnot aufführen oder sogar wirklich als Opfer fühlen.

Das entspannt; Diebe kommen bekanntlich von außen: Sie

- sind illegal.
- sind unerbeten.
- kommen bei Nacht und Nebel.
- sind unberechenbar.
- sind bis an die Zähne bewaffnet.
- sind auf keinen Fall mit mir verwandt!

Zeitdiebe gelten als Meteoriten im ansonsten perfekten Erdfrieden:
 Man kann nichts gegen sie tun. Man verantwortet sie nicht. Sie lassen Glaubenssätze der Erdbewohner und - daraus resultierend - deren Prioritätslisten und Gewohnheiten unangetastet. Das wiederum macht sie beliebt: Man kann - sozusagen ungestraft - über sie jammern.

Eine moderne, an Kategorien von Eigenverantwortung und Langfrist-Strategien ausgelegte Sicht auf das Phänomen "Zeit" dagegen beginnt mit einem Rückblick auf eine berühmte Götterfamilie:

IV. Chronos und Kairos

Chronos ist Vater des Zeus, Kairos ist der Sohn des Zeus.

Opa und Enkel repräsentieren - mit der starken Symbolik von „Chronos und Kairos“ - unsere heute noch gültigen, entgegen gesetzten Sichten auf das Phänomen „Zeit“:

	Chronos	Kairos
Werte	Quantität, Vergangenheitsbezug, Endlichkeit von Zeit	Passende Gelegenheit, Zukunftsbezug, Qualität von Zeit
Leitfrage	„Wann“.	„Wozu“.
Motto	„Nutzen Sie Ihre Zeit!“	„Nutzen Sie Gelegenheiten!“
Prioritäten	Chronos ordnet die Reihenfolge.	Kairos ordnet die Rangfolge.
Sicht auf Zeit	Zeit ist immer gleich viel Wert und nimmt einen symmetrischen, regelmäßig getakteten Verlauf. Chronologien sind wichtig. "Wie fülle ich die nächsten 24 Stunden?"	Eine Minute ist nie genau so viel Wert wie eine andere; Zeit nimmt einen asymmetrischen, „nicht chronologischen“ Verlauf. "Was ist mir heute wichtig?"
Verfassung	Chronos kombiniert innere Passivität mit äußerer Turbulenz: Der innerlich passive, unbewusste Mensch wird von der Zeit „gefressen“. Er fühlt sich ständig als Opfer. Da er ständig "Aufgaben abarbeitet" und vor seinem	Wer - wie Kairos - die Gelegenheit beim Schopf packen will, braucht vor allem ein Ziel, innere Ruhe und viel Aufmerksamkeit auf die Beweggründe anderer. Zielerreichung hat nicht vorrangig

	Leben davonläuft, hat er das Gefühl, die Zeit liefe ihm davon. Innerer Druck und äußere Anforderungen werden immer größer. Sie sind der innere Spiegel äußeren Verhaltens.	ein Zeitlimit: Die 30 Minuten vor dem Aufstehen dienen manchem als „Tagesstrukturierer“. Kairos liegt mit geschlossenen Augen und darf in diesem Moment auf keinen Fall gestört werden.
Beliebtheit	Chronos ist in Europa beliebt: Europäer dokumentieren ihre Vollbeschäftigung durch möglichst große äußere Hektik und schreien jeden an, der sie dabei „stört“.	Kairos kennen wir eher aus Asien: Ein äußerlich völlig regungsloser, stiller, in sich versunkener Japaner darf auf keinen Fall angesprochen werden, denn er ist gerade voll beschäftigt.
Aufgaben	Effizienz: (Kurzfrist) Wenn Chronos im Keller zu wenig Platz hat für abgelegte Akten, mietet er einen weiteren Keller dazu. Er ist das Problem im Moment los. Seine Mitarbeiter haben bei der Archiv-Arbeit das Gefühl, Zukunft und Tageslicht nie wieder zu sehen!	Effektivität: (Langfrist) Wenn Kairos im Keller zu wenig Platz hat für abgelegte Akten, scannt er alle Akten ein. Das kostet ihn im Moment Zeit, Energie und ein neues IT System. Das Problem ist er allerdings sehr langfristig los. Den Keller nutzt er anschließend als Fitnessraum für seine Mitarbeiter.
Freie Zeit	Hat Panik vor freier Zeit, die er sofort vertreibt. Er erledigt "schnell noch" Dinge, die er als "liegen geblieben" bezeichnet. Er schlägt Zeit tot, um sich ja nicht mit sich selbst und seinen eigenen Werten und Prioritäten beschäftigen zu müssen.	Eine halbe Stunde intensives Gespräch hat mehr Wert als der fünf Stunden lang ergebnislos versabbelte "Meeting-Marathon". Drei Minuten „Leerlauf“ (Starren auf ein Bild oder auf einen See oder gar ins Leere) bewegt mehr als acht Stunden Rennerei.
Krankheiten	Krankheiten sind "Störungen" und bestätigen den Opferstatus. Da Chronos seine Probleme nicht angeht, sondern hektisch deren Symptome kuriert, werden viele Krankheiten „chronisch“. "Störungen" wiederholen sich - auch durch Krankheiten.	Krankheiten sind "Signale" und bestätigen den "Täterstatus". Kairos achtet darauf, welches Signal seine Krankheit gibt. Er ändert sofort seine Richtung, sein Verhalten, seine Prioritäten. Auch Krankheiten sieht er als "Gelegenheiten".
Symbol	Der Blick zur Uhr	Der Blick zum Kompass
Beispiel Mama	Mama Chronos will mit ihren Kindern „möglichst viel Zeit verbringen“, hetzt von Babyspielkreis zur Krabbelgruppe und hält Störungen für normal	Mama Kairos will mit ihren Kindern „möglichst intensive Zeit verbringen“, macht sich Gedanken, wie sie möglichst viel

	("Man hat doch nie seine Ruhe"). Während der Spielzeit mit dem Kind "erledigt" sie viele andere Dinge - und ist stolz auf "multitasking".	Ruhe und Exklusivität während der gemeinsamen Zeit herstellen kann. Sie lässt Störungen gemeinsamer Zeit nicht zu. Andere Tätigkeiten und Personen warten, bis sie dran sind.
Beispiel Katze	Chronos-Katzen jagen 30 Minuten lang die Maus, bis beide erschöpft sind.	Kairos-Katzen warten 30 Minuten auf dem Moment und erlegen durch einen einzigen Tatzenhieb die Beute.
Beispiel Anwalt	Chronos-Anwälte ackern zum 83. Mal in diesem Jahr bis spät in die Nacht und haben „wieder mal“ einen sehr späten Feierabend. Sie wachen morgens mit einer gewaltigen mentalen „to-do-Liste“ auf, die ihnen alles verdirbt: den Appetit auf Frühstück, die Lust an tiefer Ruhe und die Aufmerksamkeit auf Mandantenbedarf. Chronos-Anwälte möchten nicht loslassen. Sie delegieren selten und schlecht.	Kairos-Anwälte suchen sich ihre Mandanten aus, ackern für sie im Einzelfall auch mal bis nachts und schaffen sich die Gelegenheit, noch bessere Mandanten für sich zu begeistern. Wie viel Zeit vergeht, bis sie das geschafft haben, ist ihnen egal. Wenn sie es geschafft haben, gehen sie an einem Dienstagnachmittag mit den Kindern in den Zoo! Sie können gut loslassen und haben vieles delegiert.

V. Die Zeitmanagement-Stile "Effizienz" und "Effektivität"

Wer falsche Dinge "effizient" erledigt, verschwendet Geld, Energie und Motivation. Er erreicht nur kurzfristige Ziele und sichert das Überleben des Grundproblems.

- Wer die Dinge richtig tut, ist effizient.
- Wer die richtigen Dinge tut, ist effektiv.

Effizienter Zeitmanagement-Stil: Anwälte bevorzugen gewöhnlich einen "effizienten" Zeitmanagement-Stil und bringen die "Quantität" der zu bearbeitenden Akten in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit: Sie sehen gern ihren Arbeitsalltag in Zeitzonen unterteilt: Telefonzeit, Aktenbearbeitungszeit, Reisezeit, Mandantengesprächszeit etc.

Effektiver "Zeitmanagement"-Stil: Der kairotische (s.o. Tabelle "Kairos") Aspekt eines jeden Arbeitstages steht im Zentrum. Langfristig zählen die Qualität der Arbeiten und die Orientierung in die Zeitzone Zukunft.

Das Mini-Mandat im zukünftig dominanten Rechtsgebiet kann für die Marktpositionierung wichtiger werden als es das einträgliche Dauermandat bis heute war.

Bei dieser Sortierung würde schnell heraus kommen, dass nur in wenigen der täglichen anwaltlichen Berufsrollen eine "Zeitnot" entsteht.

Gewöhnlich sind das automatisch genau jene Rollen, die der Anwalt ungern ausfüllt.

Beispiele:

- Ein Anwalt, der es wichtig findet, für ein Akquise-Vorhaben Zeiten frei zu räumen, wird in der Rolle des Aktenbearbeiters den Eindruck haben, Zeit zu vergeuden.
- Ein Strafverteidiger, überall gerühmt und demnächst Buchautor wegen seiner besonderen Kenntnisse im "Wiederaufnahmeverfahren", wird in der Rolle des Chefs (ungeliebte Mitarbeiterführung!) in Zeitnot geraten.

Beiden steht eine Aufspaltung ihrer ungeliebten Rollen bevor: Teile ihrer ungeliebten Rollen haben sie zu delegieren, andere neu zu strukturieren. Tätigkeiten in den von ihnen geliebten Rollen sollten sie dagegen noch ausdehnen, sofern diese den langfristigen Kanzlei-Ziele dienen.

VI. Effektives Zeitmanagement durch kongruente Rollen

Typische Anwaltsrollen unterteilen sich in

- Unternehmerrollen
- Anwaltsrollen
- private Rollen

Die anwaltliche Ausbildung vernachlässigt Unternehmerrollen (in der folgenden Tabelle links), obwohl „Unternehmer sein“ vom ersten Tag der Zulassung an „eine Rolle spielt“ im Anwaltsalltag:

Unternehmerrollen	Anwaltsrollen	private Rollen
Chef	Kanzleihinhaber	Ehepartner
Marketing-Stratege	Berater	Freund
Akquisiteur	Sachbearbeiter	Familienmitglied
Referent	Verhandler	Kellner
Kanzlei-Manager	Verteidiger	Papa
Autor	Fristsachen-Papst	Helfer
Teamleiter	Ausbilder	Chauffeur
		(ergänzen!)

Ermitteln Sie:

- Welche dieser Rollen üben Sie nicht aus? (durchstreichen!)
- Welche der restlichen Rollen mögen Sie? (ein Herz dahinter!)
- Welche der von Ihnen ausgeübten Rollen mögen Sie nicht? (rot einkreisen!)

VII. Rolleninkongruenzen sind Ursache von Misserfolgen, Streit und Stress

In Ihren rot eingekreisten Rollen werden Sie Zeitnot produzieren und empfinden - und die Folge daraus vermutlich "Stress" nennen.

Doch inkongruente Rollenbesetzungen führen nicht nur zu eigener Zeitnot, sondern auch zu inneren Kündigungen, Streit und einem miesen Arbeitsklima in Ihrer direkten Umgebung.

Inkongruente Rollenbesetzungen gefährden das gesamte soziale Umfeld. Sie treten immer dann auf, wenn das Verhalten nicht zur Rolle, die Fähigkeiten nicht zu den Werten und die Umgebung nicht zu den Zielen passt.

Einige Beispiele:

- Wer als Akquisiteur wartet, bis ein Kunde einen Bedarf signalisiert, gefährdet seine Umsätze.
- Wer als Berater mit dem Mandanten genauso spricht wie mit dem Kegelbruder, überlädt das Mandatsverhältnis mit Konflikten.
- Wer als Verhandler aus wohlüberlegten strategischen Gründen rücksichtslos gegen die Interessen der Gegenseite agiert hat, produziert mit demselben Verhalten im Auto auf dem Rückweg in der Rolle des Verkehrsteilnehmers Tote und Verletzte.
- Wer als Freund immer „Der Tolle“ sein will, verliert Freunde, Ansehen und langfristig auch seine Selbstachtung.
- Wer als Chefin nicht delegiert bzw. das Delegierte nicht kontrolliert, gefährdet Kanzlei-Umsätze.
- Wer als Einzelanwalt keine Kooperationen oder strenge Spezialisierungen anstrebt, entfernt sich vom Markt..
- Wer als Berater dem Geschäftsführer einer GmbH dasselbe Sprachniveau angedeihen lässt wie dem arbeitslosen Waldarbeiter, nimmt den Rückgang seiner Umsatzzahlen in Kauf.
- Wer sich als Partnerin in der neuen Kanzlei - wie eine Angestellte - nur auf die Aktenarbeit konzentriert , entzieht seinen Partnern das Vertrauen.
- Wer als Marketingstrategie keine Budgets einrichtet, verliert Geld und Geltung.
- Wer als Mutter für die eigenen Kinder hauptsächlich Arbeitsorganisator sein will, produziert Überanpassung, Selbstzweifel und Aggression bei den Kindern.

VIII. Lösung:

Ermitteln Sie,

- welche eigenen Verhaltensweisen in den rot eingekreisten Rollen Sie wählen,
- welche Sie selbst davon umstellen wollen
- durch was genau Sie Ihr altes Verhalten dauerhaft ersetzen werden
- wie Sie verbliebene Aufgaben effektiv (s. Punkt V.) strukturieren
- an wen Sie was aus der ungeliebten Rolle delegieren können
- wie Sie dieses delegierte Material kontrollieren werden

IX. Zeit als Vorwand

In einem Paargespräch verlangt der Satz: „Gib mir noch ein bisschen Zeit“ nach den Fragen:

- „Wie viel Zeit genau brauchst du?“

- „Wozu brauchst du diese Zeit?“
- "Was genau wirst Du in der Zeit tun, das du nicht jetzt schon tun kannst?"

Das unwürdige Dauergesabbel über "Zeit brauchen" fungiert auch in Kanzleien in der Regel als Vorwand, um einen größeren, unausgesprochenen Konflikt zu vertuschen bzw. als beliebte Ausrede, um unbequeme oder unbekannte Themen von sich fern zu halten. Der intelligenteste aller Dialoge (beachten Sie besonders die hoffentlich nonchalant vorgetragene Prise überlegenen Humors!) enttarnt sofort den skurrilen Vorwand-Charakter der Zeitbitte und macht auf Fragerseite richtig Spaß: Er geht so:

- „Gib mir noch ein bisschen Zeit“
- „Wie kann ich Dir etwas geben, das ich Dir nicht nehmen kann?“

X. Unpünktliche haben einen machtvollen Vorteil ihres Verhaltens!

Mehrfach wiederholte Unpünktlichkeit sichert einen hochrangigen inneren Wert des Unpünktlichen. Wiederholt Unpünktliche dokumentieren durch sehr unterschiedliche Strategien eine bedrohliche, eigene Unsicherheit im Umgang mit Autoritäten. Alle hoffen durch ihr Verhalten auf Anerkennung von innen oder von außen.

Unnötig zu erwähnen, dass sich alle Unpünktlichkeits - Typen wegen der Gleichheit ihrer Motivation für die jeweils anderen Arten des wiederholten Unpünktlich-Kommens zutiefst verachten.

Unpünktliche lassen sich durch ihr typisches Verhalten in drei Kategorien einteilen:

1. Der „Autarkie-Freak“

Der „Autarkie-Freak“ kommt wiederholt zwei Minuten zu spät zu Meetings und hat dadurch machtvollen, innerlich dokumentierte Vorteile: Würde er pünktlich kommen, würde er einen eigenen hochrangigen Wert, zum Beispiel „Eigenständigkeit“, gefährden. Dieser Wert ist durch Terminsetzungen durch andere attackiert; jemand anders bestimmt, wann ich wo zu sein habe. Durch wiederholte Zwei-Minuten-Verspätungen dokumentiert der Unpünktliche seine innere Unabhängigkeit. Er zeigt, dass er

- sich leisten kann, zu spät zu kommen
- sich nicht leisten kann, pünktlich zu kommen
- dem Team dennoch zur Verfügung steht.

2. Der „Status-Freak“

Anders als der „Autarkie-Freak“ hat der „Image-Freak“ einen äußerlich dokumentierten, machtvollen Vorteil seines Zu-Spät-Kommens“. Dieser Typus kommt wiederholt etwa 20 Minuten zu spät, hektisch gestikulierend, laut telefonierend oder laut seinen Platz einrichtend sorgt er dafür, dass er sich aus der Masse abhebt. Er schaltet sein Telefon nicht aus. Der Status-Freak hofft auf Anerkennung für seine Macher-Rolle.

Er ist einfach zu wichtig und besser als andere. Dieser Typus gibt bekannt, dass er

- sich leisten kann, zu spät zu kommen
- sich nicht leisten kann, pünktlich zu kommen

- „besser“, „wichtiger“ und „unverzichtbarer“ ist als alle anderen.

3. Der „Angst-Freak“

Anders als der „Autarkie-Freak“ und der „Status-Freak“ kommt der „Angst-Freak“ immer unpünktlich, nämlich ausnahmslos zu früh. 10 Minuten vor dem meeting drückt er sich schon in der Ecke herum, liest alle Unterlagen nochmals und ist perfekt vorbereitet. Der Angst-Freak hofft auf Anerkennung für Verlässlichkeit und Folgsamkeit. Auf ihn kann man sich blind verlassen.

Er ist früher da als andere und super organisiert. Dieser Typus gibt bekannt, dass er

- sich leisten kann, zu früh zu kommen
- sich nicht leisten kann, pünktlich zu kommen
- „besser organisiert“, „verlässlicher“ und „unverzichtbarer“ ist als alle anderen.

XI. Das Gleichnis von dem Mann, der einen Baum sägte

Ein Passant kommt an einem Mann vorbei, der gerade unter Mühen einen Baum sägt. Er fragt: "Möchten Sie nicht die Säge schärfen? Dann geht es doch schneller!" Der Säger antwortet: "Ich habe dazu keine Zeit; ich muss doch den Baum sägen".

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!
 DANKE FÜR IHR INTERESSE!

Johanna Busmann
 busmann training@, hamburg
 tel: 0171 1244321

 mail: info@busmann training.de

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

