

## GESCHÄFTSPLANUNG

## Chaos-Tage im Büro einfach abschaffen

von Michael Germ, Geschäftsführer GeRMCONSULT, qm@germconsult.de

| Der Anwalt muss im Arbeitsalltag unaufhörlich verschiedenste Aufgaben erledigen: Eingänge, Wiedervorlagen, Telefonate, Rückfragen, Mandantenbesuche ... Jeder Mandant wünscht die sofortige Bearbeitung. Ohne Konzept lösen daher die Faktoren Arbeit und Zeit unweigerlich Chaos aus. Effektiv gehen Sie nur mit konkreter Planung vor: Arbeiten Sie die Aufgaben nach Priorität ab und planen Sie einen zeitlichen Rahmen für „Unvorhergesehenes“ ein. Es lohnt sich, die folgende Planung auszuprobieren. |

### 1. Seien Sie bereit für ein Zeitmanagement

Das Telefon ist unberechenbar und klingelt immer zur Unzeit. Es liegen zu viele wichtige Akten vor, die Sie nur selber bearbeiten können. Ungelöste Akten können nur am Wochenende in Ruhe bearbeitet werden. Diese Akten sind ein Grund für den viel zu großen Aktenumlauf, der bestätigt, dass die Akten nie dort sind, wo sie sein sollten und daher nicht zu finden sind. Kennen Sie das Problem? Es sind die „Zeitfresser“, die Anwälten und Mitarbeitern die ruhige Arbeitszeit nehmen und damit eine geordnete Erledigung der Aufträge verhindern. Die Gerichtstermine richten sich nicht nach der Kanzleiplanung. Mandanten-Besprechungen müssen immer zur besten Arbeitszeit stattfinden. Erschwerend kommen unangekündigte Besucher hinzu, die richtigerweise auch bedient werden.

Selbstverständlich kann oft auch die subjektive Überzeugung, dass die Arbeit nicht planbar ist, da manche Akte unerwartet viel Zeit beansprucht, nicht überwunden werden. In diese Kategorie gehört auch die Überzeugung, dass die Arbeit an vielen verschiedenen Orten mit wechselnden Aufgaben stattfindet (Büro – Gericht – Mandant – Ortstermin), wobei Fahrt- und Abwesenheitszeiten anfallen. Es ist schwierig, auf Kommando eine anspruchsvolle Aufgabe zu beginnen oder komplett durchzuführen. Darüber hinaus müssen Akten oft „reifen“ und können nicht auf „Los“ bearbeitet werden.

**PRAXISTIPP** | Schwierige Probleme verlangen einfache Lösungen. Fragen Sie sich, wie Sie „Zeitfresser“ überwinden und Zeitmanagementregeln erfolgreich anwenden können.

### 2. Exakte Ermittlung der Aufgaben

Alle Aufträge (Planungsinhalte) müssen ermittelt werden. Dies ist die Voraussetzung für die richtige Arbeitsverteilung unter allen beteiligten Mitarbeitern. Wer zu dieser Einsicht gelangt, muss sich fragen: Was kann, darf und muss ich welchem Mitarbeiter übertragen?

„Zeitfresser“  
verhindern ein  
strukturiertes  
Vorgehen

Setzen Sie sich  
selbst keine  
„innere Schranke“

Was können Sie  
delegieren?

Anwälte dürfen nur Aufgaben übernehmen, die sie zwingend selbst erledigen müssen. Diese Aufgaben werden aus folgenden Arbeitsbereichen ermittelt: Postbearbeitung, Wiedervorlagen, Fristen, Termine, Telefon. Prüfen Sie für jede Aufgabe, wer (Anwalt oder Mitarbeiter) sie erledigt. Ein gutes Hilfsmittel für eine effiziente Aufteilung der Aufträge ist das sogenannte „Eisenhower-Prinzip“. Der frühere US-Präsident praktizierte eine effektive Arbeitseinteilung. Er sah die Post durch und stellte sich bei jedem Posteingang die Fragen:

■ **Hat die Information einen Wert?**

Bei Antwort „Nein“ verschwand die Mitteilung im Papierkorb. Falls sie von Bedeutung war, folgte der zweite Arbeitsschritt:

■ **Muss ich es bearbeiten?**

Sofern er dies verneinte, folgte die sofortige Delegation an einen seiner Mitarbeiter. Bei einem „Ja“ stellte Eisenhower die dritte Frage:

■ **Muss ich es sofort bearbeiten?**

Bei „Nein“ terminierte er den Vorgang und gab ihn in die Wiedervorlage. Bei „Ja“ blieb die Information auf seinem Schreibtisch und wurde in den Tagesplan aufgenommen.

### 3. Legen Sie Planungszeiten fest

Bevor aber nun mit der tatsächlichen Tagesplanung begonnen werden kann, müssen im Rahmen der Planungszeiten die Eckdaten der zur Verfügung stehenden Zeiten ermittelt werden. Diese ergeben sich zwangsläufig aus der Dauer der Bürozeiten, von denen die Zeit für unveränderbare und variable Termine abzuziehen ist.

**a) Planungszeitraum festlegen und Bürozeiten zugrunde legen**

Es muss festgelegt werden, für welchen Zeitraum die Planung erfolgt. Dies sollte in der Regel entweder ein Arbeitstag oder eine Arbeitswoche sein. Danach sind die für den Zeitraum geltenden Bürozeiten, in denen der Anwalt anwesend ist, festzustellen, damit der Anfangs- und Endzeitpunkt für die Planung festliegt.

**b) Zeit für unveränderliche Termine vom Zeitkontingent abziehen**

Stehen der Zeitraum und die Bürozeiten fest, müssen alle unveränderbaren Termine für den Planungszeitraum ermittelt werden. Dies werden im Wesentlichen die Gerichtstermine sein, bei denen eventuell zusätzlich An- und Abfahrtzeiten berücksichtigt werden müssen.

**c) Zeit für variable Termine einplanen**

Bei variablen Terminen handelt es sich um solche, die in Absprache mit dem Anwalt vereinbart wurden, was in der Regel für Mandantentermine gilt. Hier können Freiräume geschaffen werden, indem beispielsweise eine allgemein gültige Anweisung erteilt wird, dass mittwochs die Zeit von 15 Uhr bis 16 Uhr nicht für Mandantenbesprechungen zur Verfügung steht, sodass dies im Vorfeld bereits entsprechend berücksichtigt werden kann.

Wer erledigt aktuell welche Aufgabe?

Terminieren Sie Aufgaben, die nicht dringend sind

Zeit für Termine wird von den Bürozeiten abgezogen

Mandantentermine überlegt vergeben

#### 4. Tagesplanung mit Raum für aktuelle Einflüsse

Die Planung muss koordiniert erfolgen und tagesaktuelle Einflüsse (Termine bei Gericht am Vormittag) berücksichtigen. Der Anwalt muss seine Tagesplanung (Zeit- und Arbeitseinteilung) in einer Weise vornehmen, die

- seine persönlichen Belange und
- täglich wechselnde Bedingungen (Termine und Telefon) berücksichtigt.

Dabei müssen neben den normalen Arbeitszeiten (mit Störungen) auch störungsfreie Arbeitszeiten („stille Stunden“) entstehen.

#### 5. Zeiteinteilung nach Schwierigkeitsgrad der Arbeit

Jeder soll jederzeit in der Lage sein, die zur Verfügung stehende Zeit mit einer sinnvollen Tätigkeit auszufüllen. Das bedeutet, dass für eine kurze Zeitspanne eine leichte Aufgabe und für eine längere Zeit eine schwierige Aufgabe zur Verfügung stehen muss. So könnten etwa leichte Akten während aktiver Zeit zwischen Gerichtsterminen bearbeitet werden. Mit schwierigen Akten befassen Sie sich besser in einer störungsfreien Zeit zu einer „stillen Stunde“ ohne Besucher und Telefon.

#### 6. Zuverlässige „Vertretung“ des Anwalts durch Mitarbeiter

In den Zeiten, in denen der Anwalt nicht zur Verfügung steht, wird er von seinen Büromitarbeitern „vertreten“. Diese müssen alle Anrufe lenken und Mandanten begrüßen. Sie sollen kommunizieren, dass Sie derzeit nicht erreichbar sind, aber dafür sorgen, die jeweilige Anfrage dennoch zeitnah und zuverlässig zu bearbeiten. In den Phasen, in denen Sie gezielt nicht erreichbar sind, muss sichergestellt sein, dass „das Büro nicht untergeht“.

**MERKE |** Ihr bester Mitarbeiter ist die zentrale Anlaufstelle zur fachgerechten Übertragung von Aufgaben vom Anwalt auf den Mitarbeiter. Hierzu bedarf es der ehrlichen Bereitschaft des Anwalts, Aufgaben zu delegieren, und des Willens, Zeit zur Erklärung der Aufgabe und für Rückfragen einzuräumen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die tägliche Aktenbewältigung. Sie betrifft Post-/Wiedervorlagen-/Frist-/Buchführungs- und Anrufakten. Übersicht und Ruhe können nur entstehen, wenn keine Aktenberge sinnlos täglich quer durch die Kanzlei, aus den Aktenschränken aus- und wieder einsortiert werden müssen. Die Akten dürfen nur zwischen dem Anwalt und dem jeweiligen Mitarbeiter zirkulieren, damit jede aufwendige Aktensuche ausgeschlossen ist. Es wird eine dezentrale Aktenverwaltung benötigt, wie die folgende Grafik darstellt. Zudem müssen die Mitarbeiter „ihre“ Akten vollständig verwalten.

**Wichtig: Störungsfreie Arbeitszeiten**

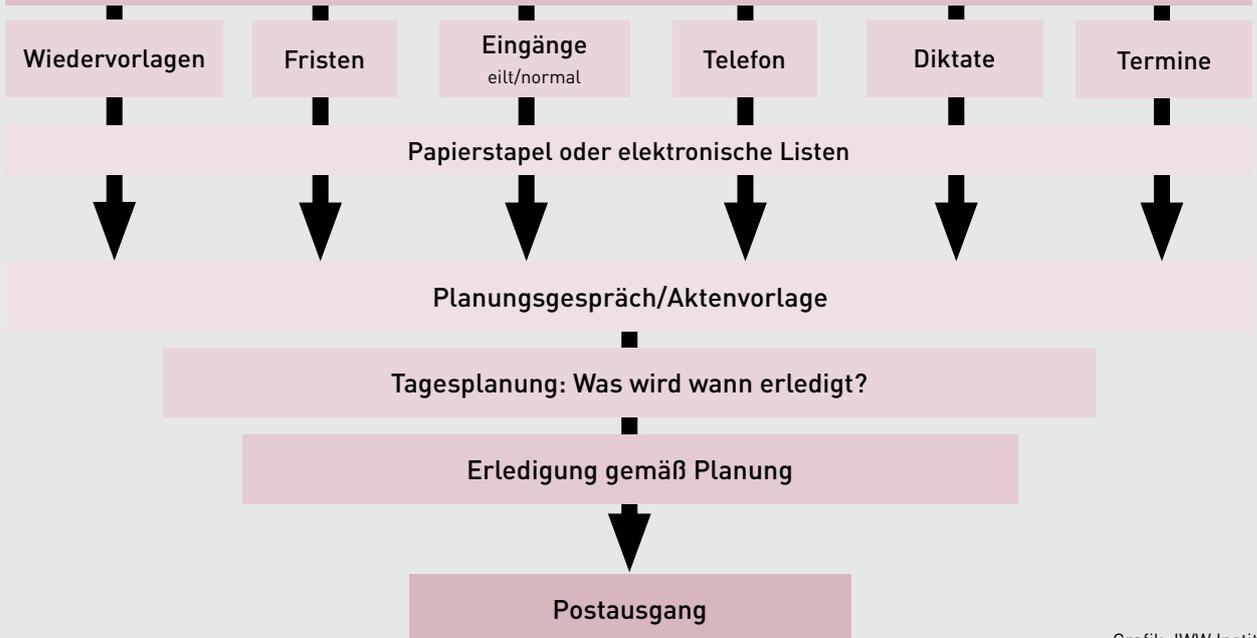
**Nutzen Sie die Zeit zwischen Gerichtsterminen aktiv für einfache Akten**

**Fristgerechte Erledigung zusichern**

**Dezentrale Aktenverwaltung verhindert sinnlose Aktensuche**

## Dezentrale Aktenverwaltung

Der Anwalt hat alle Aufgaben digital auf dem Bildschirm oder analog (Poststücke und Listen) vor sich liegen und bespricht diese mit dem besten Mitarbeiter. Durch diese Behandlung wird für alle Aufgaben (Eingänge, Fristen, Wiedervorlagen u.a.) eindeutig und mit Zielvereinbarung kommuniziert, was zu tun ist und wer die Aufgaben übernimmt.



Grafik: IWW Institut

Die Anwendung von Selbst- und Zeitmanagementregeln wird oft belächelt, obwohl sie in besonderem Maße geeignet ist, dem Anwalt Zeit und Freiräume für die Erledigung seiner Aufgaben zu verschaffen. Zu den zu erledigenden Aufgaben sind heute viele früher unbekannte Aufgaben hinzugekommen.

Ohne Selbst- und Zeitmanagement ist Chaos im alltäglichen Arbeitsablauf vorprogrammiert und führt häufig zu Arbeitszeiten am Wochenende, an die sich die meisten schon gewöhnt haben. An diesen Wochenenden wird in drei Stunden mehr geschafft als sonst an einem ganzen Tag im Büro. Wer nach dem Unterschied fragt, kommt sehr schnell darauf, dass am Wochenende keine Störungen stattfinden.

### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- AK 12, 14: Kanzleihandbuch – So optimieren Sie Prozesse
- In der folgenden Ausgabe berichten wir, wie Sie ausreichend ungestörte Arbeitszeit gewinnen.

Aufgabenspektrum  
hat sich erweitert:  
Regeln sind wichtig



ARCHIV  
Ausgabe 12 | 2014  
Seite 210