Jochen Theurer

Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Weniger Stress – mehr Effizienz – mehr freie Zeit

Springer Gabler

Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Jochen Theurer

Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Weniger Stress – mehr Effizienz – mehr freie Zeit

Springer Gabler

Jochen Theurer
Stuttgart
Deutschland

ISBN 978-3-658-03617-1 ISBN 978-3-658-03618-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-03618-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1 In einem unbekannten Land – Zeitmanagement in der Kanzlei 1
1.1 Auch in Kanzleien gibt es Zeitprobleme 1
1.2 Was ist Zeitmanagement? 2
1.2.1 Die Methoden 2
1.2.2 Funktioniert Zeitmanagement? 2
1.2.3 Zeitmanagement als Lernprozess 3
1.3 So nutzen Sie das Buch am besten 4

2 Do It Yourself – Zeitprobleme selbstständig lösen 7
2.1 Die Idee 7
2.2 Strategien 7
2.2.1 Ein Zeitproblem mithilfe einer Zeitmanagement-Strategie lösen ... 7
2.2.2 Mit den Erwartungen von Mandanten angemessen umgehen 10
2.2.3 Verschiedene Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich bringen 12

3 Wer den Hafen nicht kennt – Ziele setzen und erreichen 15
3.1 Die Idee 15
3.2 Strategien 18
3.2.1 Wünschen 18
3.2.2 Ein Ziel SMART definieren 19
3.2.3 Weitere Tipps 21
3.2.4 Der Weg zum Ziel 23

4 1, 2 oder 3 – Prioritäten setzen 27
4.1 Die Idee 27
4.2 Strategien 31
4.2.1 Folgen-Matrix 31
4.2.2 Entscheidungstricks 31

4.2.3 Pareto-Prinzip ... 32
4.2.4 Eisenhower-Prinzip ... 33
4.2.5 ABC-Analyse ... 35
4.2.6 Wertehierarchie ... 36
4.2.7 Gut oder perfekt? ... 37
4.2.8 Ihr wichtigstes Entscheidungskriterium ... 38

5 Weniger Ablenkung – wer konzentriert ist, arbeitet besser ... 41
5.1 Die Idee ... 41
5.2 Strategien ... 45
5.2.1 Ein klares Ziel haben ... 45
5.2.2 Reize reduzieren ... 45
5.2.3 Ihre persönliche Leistungskurve ... 46
5.2.4 Blockweise arbeiten ... 47
5.2.5 „Lose Enden" sammeln ... 47
5.2.6 Die Harvard-Übung ... 49
5.2.7 Stille Stunde ... 50

6 Das Navi durch den Tag – Zeitplanung ... 53
6.1 Die Idee ... 53
6.2 Strategien ... 55
6.2.1 To-Do-Liste ... 55
6.2.2 Tagesplan erstellen ... 56
6.2.3 Längerfristige Pläne ... 62

7 „Aber das geht doch nicht…" – Einwände integrieren ... 67
7.1 Die Idee ... 67
7.2 Strategien ... 70
7.2.1 Den Einwand spezifizieren ... 70
7.2.2 Entscheiden: Ist der Einwand sinnvoll? ... 71
7.2.3 Die positive Absicht auf andere Weise sicherstellen ... 73
7.2.4 Sleight-of-mouth ... 76

8 Der Schlüssel zum Erfolg – Selbstmotivation ... 83
8.1 Die Idee ... 83
8.2 Strategien ... 83
8.2.1 Rationales Überlegen ... 83
8.2.2 Die eigene Angst nutzen ... 85
8.2.3 Ziele öffentlich machen ... 86
8.2.4 Pendeln („mentales Kontrastieren") ... 87
8.2.5 Den Einfluss der Gruppe beachten ... 88
8.2.6 Vorbilder suchen ... 90

8.2.7 Aufmerksamkeitskontrolle ... 90
8.2.8 Gewohnheiten aufbauen ... 91

9 „Machen Sie das mal schnell fertig…" – mit knappen Zeitvorgaben umgehen ... 95
9.1 Die Idee ... 95
9.2 Strategien ... 97
9.2.1 Die Zeitvorgabe einplanen ... 99
9.2.2 Das Bedürfnis des anderen herausfinden ... 100
9.2.3 Selbst entscheiden ... 102

10 Vor Gericht und auf hoher See – Verhandlungstage produktiver nutzen ... 105
10.1 Die Idee ... 105
10.2 Strategien ... 108
10.2.1 Ein konkretes Ziel haben ... 108
10.2.2 Die Wartezeit nutzen ... 108
10.2.3 Ihre Leistungskurve berücksichtigen ... 110
10.2.4 Eine Tagesordnung erstellen ... 110
10.2.5 Ihren Zeitrahmen mitteilen ... 111
10.2.6 Klare Fragen und Aussagen ... 111
10.2.7 Weniger unnütz reden lassen ... 112
10.2.8 Stenografieren ... 112
10.2.9 Die Verhandlung nachbereiten ... 113

11 Schneller ans Ziel – effizient Reisen ... 115
11.1 Die Idee ... 115
11.2 Strategien ... 117
11.2.1 Ist die Reise erforderlich? ... 117
11.2.2 Die Reise organisieren lassen ... 119
11.2.3 Zug und Taxi ... 119
11.2.4 Die optimale Reisezeit wählen ... 121
11.2.5 Einen Chauffeur engagieren ... 121
11.2.6 Langes Pendeln vermeiden ... 123

12 Zwischen Leerlauf und Überlastung – Eine gleichmäßigere Arbeitsauslastung erreichen ... 125
12.1 Die Idee ... 125
12.2 Strategien ... 127
12.2.1 Die Situation akzeptieren ... 127
12.2.2 Aufgaben vorziehen oder verschieben ... 129
12.2.3 Souverän entscheiden ... 131
12.2.4 Die notwendige Mitarbeit der Mandanten aktiv einfordern ... 132

13 E-Mail effizient nutzen ... 135
13.1 Die Idee ... 135
13.2 Strategien ... 137
13.2.1 Eingehende E-Mails ... 138
13.2.2 Ausgehende E-Mails ... 139
13.2.3 Wie oft soll man seine E-Mails abrufen? ... 141

14 Telefonieren – konzentriert und effizient ... 145
14.1 Die Idee ... 145
14.2 Strategien ... 148
14.2.1 Ist ein Telefonat sinnvoll? ... 149
14.2.2 Telefontermine vereinbaren ... 149
14.2.3 Telefonblöcke ... 150
14.2.4 Die Gesprächsdauer kurz halten ... 150
14.2.5 Telefonate souverän beenden ... 152
14.2.6 Abschirmen ... 153

15 Besprechungen effizient abhalten ... 155
15.1 Die Idee ... 155
15.2 Strategien ... 158
15.2.1 Ist eine Besprechung sinnvoll? ... 158
15.2.2 Eine Tagesordnung erstellen ... 159
15.2.3 Die Besprechung effektiv leiten ... 160
15.2.4 Nicht zu gemütlich machen ... 162
15.2.5 Tipps für Teilnehmer ... 163

16 Gespräche effizient führen und souverän beenden ... 165
16.1 Die Idee ... 165
16.2 Strategien ... 168
16.2.1 Gespräche kurz halten ... 168
16.2.2 Unnötige Gespräche vermeiden ... 169
16.2.3 Aufgedrängte Gespräche vermeiden ... 170
16.2.4 Sich nicht unterbrechen lassen ... 171
16.2.5 Gespräche souverän beenden ... 172

17 Durch Delegieren Zeit gewinnen ... 175
17.1 Die Idee ... 175
17.2 Strategien ... 178
17.2.1 Die Grundprinzipien ... 178
17.2.2 Noch effektiver Delegieren ... 180
17.2.3 Feedback einholen ... 182

18 Mandate effizient bearbeiten ... 185
18.1 Die Idee ... 185
18.2 Strategien ... 188
18.2.1 Den konkreten nächsten Schritt festlegen ... 188
18.2.2 Schriftsätze effizient erstellen ... 190
18.2.3 Das Zettelsystem ... 191
18.2.4 Effizient Recherchieren ... 192

19 Wenn der Anwalt selbst tippt – geschickte Organisation ... 195
19.1 Die Idee ... 195
19.2 Strategien ... 197
19.2.1 Ihr Arbeitsplatz ... 197
19.2.2 Nicht auf das Tippen von Diktaten warten ... 198
19.2.3 Antizyklisch vorgehen ... 199
19.2.4 Mehr Delegieren ... 200
19.2.5 Der richtige Standort ... 200
19.2.6 Die Aufgaben effektiv verteilen ... 201

20 Auf die Plätze, fertig… – nichts mehr Aufschieben ... 203
20.1 Die Idee ... 203
20.2 Strategien ... 207
20.2.1 Lächerlich kleine Teile ... 207
20.2.2 30 Minuten täglich ... 207
20.2.3 Gute Gründe finden ... 208
20.2.4 Ihre Glaubenssätze überlisten ... 210
20.2.5 Swish ... 212
20.2.6 Vertragsstrafe versprechen ... 212

21 Nein sagen ... 215
21.1 Die Idee ... 215
21.2 Strategien ... 219
21.2.1 Um Bedenkzeit bitten ... 219
21.2.2 Entscheiden: Ja oder Nein? ... 219
21.2.3 Die Bitte des anderen wertschätzen ... 220
21.2.4 Eine Frage des Prinzips ... 220
21.2.5 Anfragen von vornherein verhindern ... 221
21.2.6 „Hm…“ ... 221
21.2.7 Auf ein Gesetz berufen ... 222
21.2.8 Das Nein richtig ausdrücken ... 222
21.2.9 Direkt Nein sagen ... 223

22 Konzentrationsfähigkeit und Stressresistenz steigern – mehr Synapsen durch Brainkinetik® 225
22.1 Die Idee 225
22.2 Strategien 228
22.2.1 Übungen für die rechte und linke Gehirnhälfte 228
22.2.2 Übungen für die vorderen und hinteren Gehirnbereiche 232
22.2.3 Übungen für die oberen und unteren Gehirnbereiche 233

Weiterführende Literatur 241

In einem unbekannten Land – Zeitmanagement in der Kanzlei

1

1.1 Auch in Kanzleien gibt es Zeitprobleme

Stellen Sie sich vor, wie es wäre, wenn Sie Ihren Tag völlig selbstbestimmt gestalten können: Sie kommen gut gelaunt in die Kanzlei. Sie arbeiten konzentriert und effizient. Sie haben alles im Griff. Spontane neue Aufgaben bringen Sie nicht aus der Ruhe. Abends verlassen Sie die Kanzlei mit dem guten Gefühl, alle wichtigen Dinge erledigt zu haben. Jetzt haben Sie auch noch genügend Zeit für Ihre Familie, Freunde und Hobbys.

Doch die Realität sieht häufig anders aus: Wenn Sie morgens ins Büro kommen, wissen Sie oft nicht, wann der Tag enden wird. Die Mandanten erwarten, dass Sie ständig für sie erreichbar sind. Es kommen neue Anfragen per Telefon oder E-Mail. Knappe Zeitvorgaben erzeugen zusätzlichen Stress. Sie springen von einer Aufgabe zur nächsten. Abends fragen Sie sich, was Sie eigentlich den ganzen Tag gemacht haben. Manchmal können Sie nicht einmal mehr zu Hause richtig abschalten. Darunter leiden auch andere Lebensbereiche wie Gesundheit und Familie.

Aus meiner Tätigkeit als Coach und ehemaliger Rechtsanwalt weiß ich, dass viele Menschen die Art und Weise, wie sie ihren Kanzleialltag organisieren, gerne ändern würden. Doch die bislang existierenden Zeitmanagement-Ratgeber helfen dabei nur bedingt. Denn in Kanzleien gelten besondere Regeln: Als „Organ der Rechtspflege" muss man bestimmte Berufspflichten und Standesregeln beachten. Manche Zeitmanagement-Techniken sind deshalb gar nicht ohne Weiteres anwendbar. Viele Fristen und Termine sind von außen vorgegeben und können nicht verändert werden. Hinzu kommt, dass es Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern oft schwer fällt, gegenüber ihren Mandanten und deren zum Teil völlig überzogenen Erwartungen „Nein" zu sagen. Die Angst ist einfach zu groß, dass der Mandant abwandern oder ein neues, vielversprechendes Mandat verloren gehen könnte.

Zeitmanagement in der Kanzlei funktioniert deshalb nur dann, wenn die allgemeinen Zeitmanagement-Strategien auf die spezielle Situation von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern angepasst werden. Allerdings nützt es nicht viel, eine Stra-

J. Theurer, *Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer,*
DOI 10.1007/978-3-658-03618-8_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

tegie nur zu kennen – man muss sie auch anwenden. Und das ist in der Praxis meistens der noch anspruchsvollere Part. Wie schafft man es, eine Zeitmanagement-Strategie im beruflichen Alltag tatsächlich umzusetzen? *Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer* ist deshalb sowohl Ideenkiste als auch Hilfe zur Selbsthilfe. Sie bekommen die Werkzeuge in die Hand, mit denen Sie Ihre Zeitprobleme in der Kanzlei selbstständig lösen können.

1.2 Was ist Zeitmanagement?

1.2.1 Die Methoden

Zeitmanagement ist der Oberbegriff für eine ganze Reihe von Strategien, die alle darauf abzielen, Zeitprobleme zu lösen. Diese Methoden unterstützen Sie dabei, effizienter zu werden, weniger gestresst zu sein und mehr freie Zeit zu haben. Allerdings ist Zeitmanagement kein abgeschlossenes, logisches System. Die einzelnen Strategien bauen nicht aufeinander auf, sondern können jeweils unabhängig eingesetzt werden. Sie lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

Effiziente Arbeitstechniken Viele der Zeitmanagement-Strategien befassen sich damit, wie man bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten schneller erledigen kann (Schriftsätze erstellen, Gespräche führen, Telefonieren, Recherchieren, E-Mail usw.). Man kann praktisch für jede Tätigkeit, die in einer Kanzlei regelmäßig anfällt, Optimierungsmöglichkeiten finden.

Die „klassischen" Zeitmanagement-Methoden Dann gibt es eine Reihe von Methoden, die traditionell zum Kernbestand des Zeitmanagements gehören. Diese Techniken können Sie grundsätzlich in jedem Lebensbereich anwenden. Sie sind jedoch insbesondere auch für die Lösung von Zeitproblemen sehr nützlich. Dazu gehören zum Beispiel die Strategien „Ziele definieren", „Prioritäten setzen", „Zeitplanung" und „Delegieren".

Hilfstechniken Schließlich gibt es Hilfstechniken, die Sie dabei unterstützen, die Strategien für effizientes Arbeiten und die klassischen Zeitmanagement-Methoden erfolgreich anzuwenden. Das betrifft zum Beispiel die „Integration von inneren Einwänden", die „Erhöhung der Konzentrationsfähigkeit", eine „bessere Stressresistenz" oder Techniken zur „Selbstmotivation".

1.2.2 Funktioniert Zeitmanagement?

Manchmal wird behauptet, Zeitmanagement funktioniere nicht. Der Vorwurf: Man könne damit möglicherweise seine Zeit besser kontrollieren, aber auf Dauer verbessere sich weder die Arbeitsleistung noch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder der empfundene

Stress. Die meisten Zeitmanagement-Techniken würden zu sehr den gewohnten Verhaltensweisen der Menschen widersprechen oder seien im beruflichen Alltag schlicht nicht praktikabel. Das ist insoweit richtig, als die Menschen unterschiedlich sind. Ob eine Zeitmanagement-Strategie funktioniert, hängt deshalb immer von der individuellen Situation ab. Während sich ein freiberuflicher Einzelanwalt relativ leicht jeden Tag eine „stille Stunde" einrichten kann, in der er ohne Unterbrechungen an seinen wichtigen Aufgaben arbeitet, wird das für einen Associate in einer Wirtschaftskanzlei kaum möglich sein. Es gibt folglich keine Zeitmanagement-Strategie, die für jeden Menschen immer passt. Im Prinzip braucht daher jeder Mensch ein individuelles Zeitmanagement und Strategien, die genau auf seine konkrete Situation abgestimmt sind.

Doch auch dann hat Zeitmanagement Grenzen. Man kann an einem Tag nicht unendlich viele Aufgaben bewältigen. Und manche Dinge brauchen einfach ihre Zeit. Kein Pianist würde auf die Idee kommen, ein langsames Stück im doppelten Tempo zu spielen, um Zeit sparen. Wenn Sie sich zum ersten Mal mit einem potenziellen neuen Mandanten treffen, können Sie zwar versuchen, das Gespräch möglichst kurz zu halten, aber ob dann eine gute vertrauensvolle Basis geschaffen wird?

Im Zeitmanagement ist deshalb ein „Alles oder Nichts"-Denken wenig sinnvoll. Fakt ist: Man kann nicht alle Wünsche erfüllen, aber es gibt für jede zeitsensible Situation in der Kanzlei mindestens eine Handvoll individuell angepasster Zeitmanagement-Strategien, mit der Sie subjektiv besser stehen als wenn Sie nichts machen. Sie haben niemanden zum Delegieren? Dann fällt diese Möglichkeit weg. Aber dann gibt es mit großer Wahrscheinlichkeit andere Strategien, die Ihnen weiterhelfen.

1.2.3 Zeitmanagement als Lernprozess

Zeitmanagement ist kein kurzfristiger, einmaliger Prozess. Sie können nicht einfach einen Hebel umschalten und dann klappt in Zukunft alles. Beim Zeitmanagement gibt es immer unterschiedliche Punkte, an denen Sie ansetzen können und die Sie jeweils ein bisschen weiterbringen. Sie werden ein gutes Zeitmanagement nicht durch den einen großen „Trick" bekommen, sondern nach und nach durch das Zusammenspiel von vielen kleineren Veränderungen. Jede dieser Veränderungen scheint für sich genommen vielleicht nicht bedeutend zu sein. Aber in der Summe wirken sie sich auf lange Sicht dann doch spürbar aus. Wenn Sie es schaffen, durch eine kleine Veränderung regelmäßig fünf Minuten am Tag zu gewinnen, dann macht das in der Woche 30 Minuten – und auf das Jahr hochgerechnet mehr als 20 Stunden.

Machen Sie sich klar: Mit Ihrer Zeit bewusst umzugehen, ist ein Lernprozess. Wenn Sie sich noch am Anfang befinden, erscheint vieles schwierig oder unmöglich. Doch wenn Sie die ersten Schritte gemacht haben und merken, dass es funktioniert, werden Sie mit der Zeit mutiger. Dann probieren Sie auch Strategien aus, an die Sie jetzt noch nicht einmal denken. Wichtig ist auch: Was heute nicht geht, funktioniert vielleicht in ein paar Jahren. Als Berufsanfänger bekommen Sie viele Vorgaben von außen. Was der Chef sagt, muss gemacht werden. Zum Delegieren haben Sie niemanden. Doch in fünf oder sechs Jahren

sind Sie selbst Partner. Dann sieht die Sache schon ganz anders aus. Verwerfen Sie deshalb eine bestimmte Strategie nicht nur deshalb, weil Sie sie im Moment noch nicht anwenden können.

1.3 So nutzen Sie das Buch am besten

In diesem Buch lernen Sie sowohl die „klassischen" Zeitmanagement-Strategien kennen als auch solche, die ich im Rahmen meiner Coachings und Seminare speziell mit meinen Kunden entwickelt habe. Im Sinne einer effizienten und effektiven Zeitnutzung erfahren Sie auf jeweils ca. zehn Seiten, welche Idee hinter einer Strategie steckt und in welchen Variationen Sie diese Strategie anwenden können.

Die einzelnen Kapitel gliedern sich in je zwei Teile. Zunächst wird die grundlegende Idee vorgestellt, um die es in dem Kapitel geht. Dann werden verschiedene Möglichkeiten gezeigt, wie man diese Idee praktisch umsetzen kann. Innerhalb eines Kapitels sind die Strategien im Schwierigkeitsgrad aufsteigend angeordnet.

Wenn Sie das Buch zunächst komplett durchlesen, erhalten Sie einen guten Überblick über das, was in einer Kanzlei mithilfe von Zeitmanagement möglich ist. Das ist die Voraussetzung, um effektiv selbstständig Ihre eigenen Zeitprobleme zu lösen. Sie können das Buch aber auch erst einmal durchblättern und nur die Kapitel lesen, die Sie besonders interessieren. Dadurch bekommen Sie schnell Ideen und Anregungen, welches Vorgehen bei bestimmten Zeitproblemen helfen kann.

Den größten Nutzen werden Sie haben, wenn Sie mit diesem Buch spielerisch arbeiten. Lesen Sie es zunächst von Anfang bis Ende durch. Beantworten Sie die Fragen. Schon dadurch, dass Sie bewusst über Ihre zeitliche Situation nachdenken, wird sich einiges verändern. Probieren Sie dann die Zeitmanagement-Strategien aus, die Ihnen spontan zusagen. Sie können jede einzelne Zeitmanagement-Strategie unabhängig von den anderen anwenden. Wählen Sie selbst aus, was für Sie am besten passt. Es gibt kein richtig oder falsch – entscheidend ist das Ergebnis! Reflektieren Sie ab und zu, was sich schon verändert hat. Was könnte noch besser werden? Experimentieren Sie. Lesen Sie das Buch nochmals. Variieren Sie die beschriebenen Strategien. Mit der Zeit werden Ihre Zeitmanagement-Fähigkeiten steigen. Plötzlich wenden Sie auch die Dinge an, die Ihnen beim ersten Lesen noch unmöglich erschienen.

Zur Vereinfachung wird in diesem Buch ausschließlich die männliche Form verwendet. Rechtsanwältinnen, Steuerberaterinnen und Wirtschaftsprüferinnen sind aber selbstverständlich mit angesprochen.

Wenn Sie an einer Stelle nicht weiterkommen, dann schreiben Sie mir. Und auch dann, wenn Ihnen dieses Buch hilft oder Sie Anmerkungen, Anregungen, Kritik oder einen neuen Zeitspartipp haben, freue ich mich über eine Nachricht von Ihnen. Schreiben Sie an:

kontakt@coach-after-work.de

Herzliche Grüße
Jochen Theurer

P. S.: Damit Sie sich später noch daran erinnern, welche Zeitprobleme Sie einst hatten, überlegen Sie jetzt für sich: …

Fragen

Wie zufrieden sind Sie im Moment damit, wie Sie Ihre Zeit verbringen? (0 = absolut unzufrieden, 10 = besser geht's nicht)

_____

Was sind derzeit Ihre größten Zeitprobleme?

_____

_____

_____

Was sind Ihre wichtigsten Motive, sich mit Zeitmanagement zu beschäftigen?

_____

_____

_____

Was würden Sie in zeitlicher Hinsicht gerne als erstes ändern?

_____

_____

_____

Ort und Datum:

_____

Do It Yourself – Zeitprobleme selbstständig lösen

2

2.1 Die Idee

Allein durch das Lesen dieses Buches werden Ihre Zeitprobleme nicht verschwinden. Die Kenntnis der verschiedenen Techniken ist zwar eine notwendige Bedingung, aber noch nicht hinreichend. Entscheidend ist, dass Sie die für Ihre individuelle Situation passende Zeitmanagement-Strategie finden und in Ihrem beruflichen Alltag erfolgreich umsetzen.

2.2 Strategien

2.2.1 Ein Zeitproblem mithilfe einer Zeitmanagement-Strategie lösen

Um ein Zeitproblem mithilfe einer Zeitmanagement-Strategie zu lösen, machen Sie Folgendes

- *Schritt 1:* Überlegen Sie sich, was Ihr Ziel ist. Was möchten Sie erreichen?
- *Schritt 2:* Wählen Sie eine Strategie aus, mit der Sie Ihr Ziel erreichen.
- *Schritt 3:* Setzen Sie die Strategie um.
- *Schritt 4:* Justieren Sie ggf. nach.

Schritt 1: Das Ziel Bestimmen Sie zunächst, welches Zeitproblem Sie lösen möchten. Wie soll der Zielzustand sein? (Wie Sie Ziele effektiv definieren, ist Gegenstand von Kap. 3.)

J. Theurer, *Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer,*
DOI 10.1007/978-3-658-03618-8_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Beispiel

- „Ich möchte jeden Abend um 20 Uhr aus dem Büro gehen."
- „Ich möchte weniger Zeit mit Besprechungen vertrödeln."
- „Ich möchte meine Arbeit so organisieren, dass ich jeden Mittwochnachmittag zum Golfen gehen kann."
- „Ich möchte den Aufsatz bis übermorgen fertig schreiben."

Schritt 2: Die Strategie Wählen Sie eine Zeitmanagement-Strategie aus, mit der Sie Ihr Ziel erreichen können. Möglichkeiten dafür gibt es viele. Allein in diesem Buch finden Sie mehr als 100 unterschiedliche Strategien mit vielen weiteren Tipps und Hinweisen. Damit können Sie schon sehr viele Zeitprobleme abdecken, die im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer auftreten.
Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Buches konnte ich jedoch nicht jede effektive Zeitmanagement-Strategie aufnehmen. Weitere Bereiche, die im Zusammenhang mit Zeitmanagement eine Rolle spielen können, sind zum Beispiel Lesetechniken („Speed Reading"), Gedächtnistraining, fortgeschrittene mentale Strategien und gesundheitliche Aspekte wie Ernährung, Elektrosmog usw. Falls Sie glauben, dass die Ursache Ihres Zeitproblems in diesen Bereichen zu suchen ist, können Sie selbst nach einer passenden Strategie recherchieren (oder Sie lassen sich coachen).

Wenn die von Ihnen favorisierte Strategie aufgrund äußerer Bedingungen nicht unmittelbar anwendbar ist, passen Sie sie auf Ihre individuelle Situation an. Dazu gibt es verschiedene Ansätze: Sie können eine Strategie quantitativ verändern, indem Sie

- die Strategie nur in bestimmten Situationen anwenden,
- Ausnahmen definieren, bei denen Sie die Strategie nicht anwenden,
- mit kleinen Schritten beginnen.

Sie können eine Strategie aber auch qualitativ verändern, indem Sie die Grundidee auf andere Anwendungsbereiche übertragen.

Beispiel

Herr Schneider ist alleiniger Inhaber einer Kanzlei für Familienrecht. Er würde gerne die Strategie „an einen Mitarbeiter delegieren" anwenden – aber er hat keinen. Allerdings kann er die Grundidee (= eine Aufgabe von jemand anderem erledigen zu lassen) nutzen, indem er für die Erstellung von Aufsätzen in Fachzeitschriften einen Ghostwriter beauftragt.

Sie finden unter den existierenden Strategien nichts Passendes? Dann werden Sie kreativ und entwickeln Sie Ihre eigene Zeitmanagement-Strategie.

So entwickeln Sie eine eigene Zeitmanagement-Strategie

- Wählen Sie den Bereich oder Prozess aus, den Sie optimieren möchten.
- Unterteilen Sie ihn ggf. in Einzelschritte.
- Suchen Sie nach Optimierungsmöglichkeiten: Wie kann man das noch besser, schneller oder effektiver lösen?

Je individueller eine Strategie ist, desto leichter können Sie sie in der Regel umsetzen. Alles was hilft, ist gut. Sie haben ein Stofftier, das Sie in einen kreativen Flow-Zustand versetzt, sobald Sie es anschauen? Dann ist es in Ihrem Fall eine hervorragende Zeitmanagement-Strategie, diesen Glücksbringer auf Ihren Schreibtisch zu stellen, während Sie einen schwierigen Schriftsatz bearbeiten.

Schritt 3: Die Umsetzung Die Umsetzung der gewählten Zeitmanagement-Strategie ist für den Erfolg entscheidend. Denn nur, wenn Sie konkret etwas verändern, können Sie Ihre Zeitprobleme lösen und Ihre Ziele erreichen. Häufig scheitert die Umsetzung jedoch an (unbewussten) inneren Einwänden:

- „Was werden die anderen dazu sagen?"
- „Das akzeptieren die Mandanten nicht!"
- „Das ist völlig unpraktikabel."

Zudem gibt es auch Fälle, in denen man einfach noch nicht genügend motiviert ist, um eine Zeitmanagement-Strategie umzusetzen. Das kommt vor allem dann vor, wenn eine Verhaltensänderung erforderlich ist, die am Anfang einige Überwindung kostet. Wer morgens eine Stunde früher ins Büro kommen möchte, um ungestört zu arbeiten, muss eben dementsprechend früher aufstehen. Wie Sie es in diesen Fällen schaffen, die Zeitmanagement-Strategie dennoch erfolgreich umzusetzen, erfahren Sie in Kap. 7 (innere Einwände) und Kap. 8 (Selbstmotivation).

Schritt 4: Nachjustieren Sie haben die gewählte Strategie umgesetzt, aber Ihr Ziel trotzdem nicht (ganz) erreicht? Dann finden Sie heraus, woran es liegt und „justieren" Sie nach. Manchmal stellt sich heraus, dass die gewählte Zeitmanagement-Strategie doch nicht so richtig passt. Wenn derjenige, an den delegiert wird, nicht in der Lage ist, die übertragene Aufgabe so zu lösen, wie der Auftraggeber das möchte, ist Delegieren keine clevere Strategie, um Zeit zu sparen. Dann sollte man die gewählte Strategie anpassen oder durch eine andere ersetzen.

Manchmal scheitert eine Strategie schlicht an den äußeren Umständen. Dann stellt sich die Frage, ob man die äußeren Umstände so verändern kann, dass es möglich wird, die Zeitmanagement-Strategie doch noch umzusetzen.

Beispiel

Frau Brenner möchte jeden Tag zwei Stunden ungestört arbeiten und weist ihre Sekretärin deshalb an, allen Anrufern zu sagen, dass sie gerade nicht da ist. Als die Chefin von Frau Brenner das erfährt, ist sie verärgert und verbietet Frau Brenner diese Zeitmanagement-Strategie. Frau Brenner könnte jetzt versuchen, ihre Chefin davon zu überzeugen, dass es viele Vorteile hat, wenn sie zwei Stunden am Tag ungestört arbeitet. (Oder sie legt einfach jeden Tag zwei Stunden den Telefonhörer neben den Apparat, sodass die anderen glauben, sie würde gerade telefonieren.)

Falls man es auch nach (mehrmaligem) Nachjustieren nicht schafft, sein Ziel zu erreichen, sollte man das ab einem gewissen Punkt akzeptieren. Anstatt sich zu verrennen, überlegt man besser, an welcher Stelle man sonst noch etwas optimieren kann. Denn in der Regel gibt es mehr als einen Ansatzpunkt. Wenn Sie zunächst etwas anderes verbessern, ist Ihr ursprüngliches Zeitproblem vielleicht schon gar nicht mehr so wild. Und selbst wenn etwas im Moment nicht klappt, kann es durchaus in der Zukunft noch funktionieren. Nehmen Sie es also spielerisch.

2.2.2 Mit den Erwartungen von Mandanten angemessen umgehen

Mandanten stellen an die Tätigkeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern hohe Anforderungen. Das betrifft sowohl die Qualität der Arbeit als auch die Zeit, in der eine Aufgabe erledigt wird. Zudem möchten viele Mandanten – gerade im Unternehmensbereich – extrem zuvorkommend behandelt werden. Sie bezahlen hohe Stundensätze und erwarten, dementsprechend behandelt zu werden. Dazu gehört es, dass „ihr" Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer jederzeit für sie zu erreichen ist und Anfragen möglichst sofort beantwortet. Das kann aufseiten des Beraters leicht zu Zeitproblemen führen.

Wenn Sie glauben, dass Ihr Zeitproblem mit den Erwartungen der Mandanten zusammenhängt, dann machen Sie Folgendes:

So können Sie mit den Erwartungen von Mandanten angemessen umgehen

- *Schritt 1:* Klären Sie, welche konkreten Erwartungen Ihre Mandanten tatsächlich haben.
- *Schritt 2:* Wählen Sie eine Zeitmanagement-Strategie, mit der Sie die Erwartungen erfüllen können und setzen Sie diese um. Justieren Sie ggf. nach.
- *Schritt 3:* Verändern Sie ggf. die Erwartungen Ihrer Mandanten.
- *Schritt 4:* Falls das nicht klappt, treffen Sie eine Entscheidung: Möchten Sie weiterhin versuchen, die Erwartungen ihrer Mandanten zu erfüllen oder nicht?

Schritt 1: Die Erwartungen abklären Finden Sie zunächst heraus, was Ihr Mandant tatsächlich erwartet. Es kann durchaus vorkommen, dass bestimmte Erwartungen nur in Ihrem Kopfkino existieren. Klären Sie deshalb, ob das, was Sie glauben, was der Mandant erwartet, von diesem tatsächlich erwartet wird. Wie können Sie das machen? Ganz einfach: Fragen Sie ihn. Am besten ganz direkt. Oder Sie erstellen einen „neutralen" Fragebogen, den Sie von Ihrem Mandanten ausfüllen lassen. Sagen Sie, dass es sich um eine Maßnahme zur Steigerung der Mandantenzufriedenheit handelt.

Schritt 2: Eine Zeitmanagement-Strategie finden und umsetzen Wenn Sie die Erwartungen Ihres Mandanten kennen, finden Sie eine Zeitmanagement-Strategie, mit der Sie diese Erwartungen erfüllen können. Dazu gehen Sie analog der unter 2.2.1 erläuterten Strategie vor. Aus den Erwartungen des Mandanten ergibt sich Ihr Ziel für Schritt 1. Wählen Sie eine passende Strategie aus und setzen Sie sie um. Justieren Sie ggf. nach.

Schritt 3: Die Erwartungen verändern Falls es Ihnen nicht gelingt, mithilfe einer Zeitmanagement-Strategie die Erwartungen des Mandanten vollständig zu erfüllen, können Sie versuchen, diese Erwartungen zu verändern. Bringen Sie Ihren Mandanten dazu, von seinen ursprünglichen Erwartungen abzurücken. Eine Möglichkeit ist es, herauszufinden, was hinter der Erwartung steckt. Was bezweckt der Mandant damit für sich Positives? Versuchen Sie, dieses Bedürfnis auf eine andere Weise sicherzustellen. Ein Beispiel dafür finden Sie in Abschn. 9.2.2.

Eine andere Möglichkeit ist es, Ihrem Mandanten die Schwierigkeiten offenzulegen und mit ihm neue „Spielregeln" auszuhandeln.

Beispiel

Sagen Sie Ihrem Mandanten, dass Sie so viel zu tun haben, dass es Ihnen nicht möglich ist, jederzeit ans Telefon zu gehen, wenn er anruft. Bieten Sie ihm an, dass Sie ihn stattdessen innerhalb von drei Stunden zurückrufen.

Falls Sie die Erwartungen des Mandanten theoretisch zwar erfüllen könnten, aber dies aus irgendeinem Grund nicht tun möchten, müssen Sie ebenfalls versuchen, die Erwartungen zu verändern. Das betrifft vor allem die Fälle, in denen Sie eine Erwartung nicht „generalisieren" (= in allen Fällen erfüllen) können.

Beispiel

Sie könnten den Vertragsentwurf zwar in zwei Tagen fertig machen – aber dann blieben alle anderen Mandate auf der Strecke und Sie müssten dafür am Wochenende arbeiten.

Schritt 4: Eine Entscheidung treffen Falls es Ihnen nicht gelingt, die Erwartungen Ihres Mandanten zu verändern, müssen Sie eine Entscheidung treffen: Entweder Sie versuchen weiterhin die Erwartungen zu erfüllen. Oder Sie sagen Ihrem Mandanten, dass es so nicht geht und ziehen notfalls die entsprechenden Konsequenzen.

Das ist keine leichte Entscheidung. Doch wenn Sie sie nicht treffen, werden Sie sich auf Dauer auch nicht besser fühlen. Seien Sie souverän und selbstbewusst. Strategien zum Umgang mit den beiden häufigsten „unangemessenen" Erwartungen von Mandanten – „jederzeitige Erreichbarkeit" und „knappe Zeitvorgaben" – finden Sie in den Kap. 5, 7 und 9.

2.2.3 Verschiedene Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich bringen

Bei Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern kommt es leicht dazu, dass der berufliche Bereich das gesamte Leben dominiert. Doch wenn die anderen Lebensbereiche dauerhaft auf der Strecke bleiben, kann das unschöne Konsequenzen haben: Die Gefahr steigt, dass eine Partnerschaft oder Ehe in die Brüche geht. Freunde trifft man immer seltener. Wer sich nicht um seine Gesundheit kümmert, hat irgendwann Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme oder bekommt einen Herzinfarkt. Dann stellt sich unvermittelt die Frage nach dem Sinn des Lebens. War das etwa schon alles? Ehe Sie sich versehen, stecken Sie in einer Sinnkrise – und dann sinkt auch die Motivation.

Der iranische Arzt Nossrat Peseschkian hat Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen daraufhin befragt, was sie glücklich macht. Dabei hat er herausgefunden, dass es letztlich nur auf den befriedigenden Ausgleich von vier Lebensbereichen ankommt:

- Beruf (= Leistung, Arbeit, Geld, Erfolg, Karriere, Wohlstand, Vermögen)
- Gesundheit (= Ernährung, Erholung, Entspannung, Fitness, Lebenserwartung, Körper)
- Familie/Freunde (= Kontakt, Zuwendung, Anerkennung)
- Lebenssinn (= Selbstverwirklichung, Erfüllung, Philosophie, Zukunftsfragen, Religion, Liebe)

Um das zu erreichen, gehen Sie wie folgt vor:

So bringen Sie Ihre verschiedenen Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich

- *Schritt 1:* Klären Sie Ihre Ziele für jeden Lebensbereich, der Ihnen wichtig ist.
- *Schritt 2:* Bringen Sie die verschiedenen Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich.

Schritt 1: Ziele klären Finden Sie für jeden Lebensbereich heraus, was Ihnen dabei wichtig ist. Was genau ist Ihr Ziel in diesem Bereich? Berücksichtigen Sie dabei auch verschiedene zeitliche Perspektiven: Was möchten Sie in den Bereichen Beruf, Gesundheit, Familie, Freunde und Lebenssinn in einem Jahr erreichen? Was in fünf Jahren? Was in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren? Was sind Ihre Lebensziele?

Schritt 2: Einen befriedigenden Ausgleich herstellen Um Ihre Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich zu bringen, kommt es nicht darauf an, dass jeder Bereich exakt gleich viel Zeit bekommt. Wie viel Zeit jeder Bereich benötigt, hängt immer von Ihrer individuellen Situation ab. Entscheidend ist, dass auf Dauer kein Bereich die anderen dominiert.

Beispiel

Am Anfang der Karriere steht für viele der Beruf im Zentrum des Lebens. Man will zeigen, was man kann. Man will lernen. Man will Karriere machen. In dieser Phase ist es völlig o.k., wenn man dem Beruf relativ viel Zeit widmet. Nach einigen Jahren rückt dann vielleicht das Thema Familienplanung mehr in den Vordergrund. Dann reduziert man seine Arbeitszeit. Je älter man wird, desto mehr wird man sich in der Regel mit dem Bereich Gesundheit beschäftigen.

Berücksichtigen Sie bei der Entscheidung, wofür Sie Ihre Zeit verwenden, sooft wie möglich die Ziele aus allen Lebensbereichen. Setzen Sie bewusst Prioritäten. Wenn Sie zweimal pro Woche Joggen oder Radfahren gehen möchten, um gesund zu bleiben – dann nehmen Sie das ausdrücklich in Ihre Wochenplanung auf. Nutzen Sie insbesondere auch die in Kap. 7 (Einwände integrieren) und Kap. 8 (Selbstmotivation) erläuterten Strategien. Sie sind auf dem richtigen Weg, wenn Sie jeden Tag etwas machen, das mit Ihren langfristigen Zielen zu tun hat.

Zusammenfassung

Allein durch das Lesen dieses Buches werden Ihre Zeitprobleme nicht verschwinden. Die Kenntnis der verschiedenen Techniken ist zwar eine notwendige Bedingung, aber noch nicht hinreichend. Entscheidend ist, dass Sie die für Ihre individuelle Situation passende Zeitmanagement-Strategie finden und in Ihrem beruflichen Alltag erfolgreich umsetzen. Wie Sie dabei vorgehen, hängt von der Art Ihres Zeitproblems ab. Möchten Sie

- ein Zeitproblem mithilfe einer Zeitmanagement-Strategie lösen?
- mit den Erwartungen von Mandanten angemessen umgehen?
- verschiedene Lebensbereiche in einen befriedigenden Ausgleich bringen?

Wer den Hafen nicht kennt – Ziele setzen und erreichen

3

3.1 Die Idee

Ob Mahatma Gandhi, Nelson Mandela oder Thomas Edison – fast alle Menschen, die große Dinge im Leben erreicht haben, hatten eine genaue Vorstellung von dem, was sie wollten. Das gilt auch für den Bereich Zeitmanagement. Man erhöht die Wahrscheinlichkeit, effizienter zu arbeiten, weniger gestresst zu sein und mehr freie Zeit zu haben deutlich, indem man sich bewusst entsprechende Ziele setzt:

- „Diesen Schriftsatz mache ich in maximal drei Stunden fertig."
- „Heute organisiere ich meine Arbeit so, dass ich um 19 Uhr zum Sport gehen kann."
- „Den Vertrag für die X-GmbH mache ich bis Freitagabend fertig."
- „Ab morgen komme ich jeden Tag schon um 8 Uhr ins Büro. Dann kann ich mindestens eine Stunde ungestört arbeiten."
- „Im April nächsten Jahres bestehe ich das Steuerberaterexamen."

Doch warum haben Ziele diesen positiven Effekt?

Ziele werden bei unbewussten Entscheidungen berücksichtigt Wie alle Lebewesen streben auch wir Menschen immer danach, einen noch besseren Zustand zu erreichen als den, in dem wir uns momentan befinden. Das hat sich im Laufe der Evolution als Vorteil erwiesen. Unser Gehirn wägt deshalb in jedem Moment unbewusst ab, welche Aktivität uns wahrscheinlich die größte Belohnung bringen wird. Das ist sehr praktisch, denn dadurch müssen wir nicht immer in jedem Augenblick bewusst darüber nachdenken, was wir als nächstes tun sollen. Bis zu 90 % der Entscheidungen treffen wir unbewusst – und meistens fahren wir damit auch ganz gut.

Allerdings gibt es dabei einen Haken. Das Gehirn entscheidet immer nur danach, was aktuell den größten Lustgewinn verspricht. Bei längerfristigen Zielen erhalten wir die Belohnung jedoch erst später. Im Zweifel wird sich das Gehirn deshalb für die Tätigkeit ent-

J. Theurer, *Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer,*
DOI 10.1007/978-3-658-03618-8_3, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

scheiden, die schnell positive Folgen verspricht. Deshalb besteht die Gefahr, dass längerfristige Ziele auf der Strecke bleiben.

Beispiel

Sie möchten einen wichtigen Schriftsatz fertig machen. Die Frist läuft heute ab. Während Sie daran arbeiten, ertönt das Signal Ihres E-Mail-Programms: „Sie haben Post!" Was machen Sie jetzt? Weiter an dem Schriftsatz schreiben? Das verspricht in diesem Moment keinen größeren Lustgewinn. Anders dagegen die E-Mail: Noch wissen Sie nicht, wer Ihnen geschrieben hat und was er Ihnen mitteilen möchte. Vielleicht ist es eine wichtige Nachricht von Ihrem Hauptmandanten? Vielleicht ist Ihr bester Schulfreund nach Jahren wieder einmal in der Stadt und möchte Sie zum Mittagessen treffen? Oder vielleicht haben Sie bei dem Online-Gewinnspiel gewonnen? Wie auch immer – es besteht die Chance, dass Sie etwas Neues erfahren und sich gut fühlen. Für Ihr Gehirn ist die Sache deshalb klar: Die E-Mail muss gelesen werden. Jetzt sofort. Der Schriftsatz läuft ja nicht weg. Solange das nur einmal passiert, ist das nicht weiter schlimm. Wenn Sie aber an diesem Tag 30 E-Mails bekommen, sieht die Sache schon anders aus. Dann kann es nämlich sein, dass Sie mit dem Schriftsatz nicht rechtzeitig fertig werden.

Aufgrund dieses Mechanismus vernachlässigen wir häufig auch langfristige Ziele aus anderen wichtigen Lebensbereichen wie Familie, Freunde oder Gesundheit.

Beispiel

Sie möchten einmal die Woche zum Sport gehen, um Ihren Rücken zu stärken. Der Kurs beginnt um 19 Uhr. Um 18.30 Uhr stehen Sie vor der Wahl: Entweder Sie machen den Schriftsatz noch fertig und haben die Sache dann erledigt. Das dauert allerdings mindestens noch eine Stunde. Oder Sie gehen jetzt zum Sport und kommen morgen ein bisschen früher und machen dann den Rest. Für Ihr Gehirn stellt sich das Ganze so dar: Wenn Sie den Schriftsatz jetzt erledigen, haben Sie ein gutes (Erfolgs-)Gefühl. Dann müssen Sie morgen nicht früher aufstehen. Und außerdem ist der Sportkurs meistens doch ziemlich anstrengend. Kurzfristig verspricht es deshalb mehr Lustgewinn, den Schriftsatz zu machen und den Sportkurs zu lassen. Kommt das einmal vor, ist es nicht weiter tragisch. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Sport jede Woche gegenüber einer anderen Aufgabe den Kürzeren zieht. Und dann kann es auf lange Sicht problematisch werden. Denn bei den kurzfristigen Abwägungen bleiben die langfristigen Folgen außen vor. Solange Sie gesund sind, wird Ihr Gehirn einfach nicht berücksichtigen, dass Sie dann in fünf Jahren möglicherweise unter heftigen Rückenschmerzen leiden werden.