



Bachelorarbeit

Internationale Hochschule Fernstudium

Studiengang: B.A. Wirtschaftsrecht

Optimierung des Projektmanagements in einer Anwaltskanzlei

vorgelegt von: Katarina Schubert

Matrikelnummer: 9228103

Hevener Str. 15

44797 Bochum

Betreuungsperson: Dr. Christian Eisenschink

Abgabedatum: 12.02.2025

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Relevanz.....	1
1.2 Vorstellung der Rechtsanwaltskanzlei	1
1.3 Problemstellung.....	2
1.4 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit	3
1.5 Methodik.....	4
1.6 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretischer Teil	5
2.1 Systemtheorie und Kybernetik	5
2.1.1 Theoretischen Grundlagen von Systemtheorie	5
2.1.2 Theoretischen Grundlagen von Kybernetik	6
2.1.3 Projektmanagement im Kontext von Systemtheorie und Kybernetik	6
2.2 Einführung in das Projektmanagement und seine Relevanz	8
2.2.1 Grundlagen des Projektmanagements	8
2.2.2 Relevanz des Projektmanagements für juristischen Kanzleien	13
2.3 Grundlagen des Multiprojektmanagements und Ressourceneinsatz.....	13
2.3.1 Einführung in das Multiprojektmanagement	13
2.3.2 Priorisierung von Projekten	14
2.3.3 Ressourcenmanagement im Multiprojektumfeld.....	16
2.3.4 Steuerung, Kontrolle und Controlling im Multiprojektmanagement.....	17
2.3.5 Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement	19
2.4 Projektmanagementmethoden	20
2.4.1 Überblick über gängige Projektmanagementmethoden.....	20
2.4.2 Die Stacey-Matrix.....	24

3	Empirischer Teil: Befragung.....	25
3.1	Befragung.....	25
3.1.1	Grundlagen der Befragung und Fragebogentheorie.....	26
3.1.2	Durchführung der Befragung.....	28
3.1.3	Auswertung der Befragung.....	29
4	Optimierung des Projektmanagements in einer Kanzlei.....	36
4.1	Effizientes Projektmanagement mit hybriden Modellen.....	36
4.2	Optimierung der Aufgabenpriorisierung.....	37
4.3	Kapazitätsmanagement und Ressourcenzuweisung.....	37
4.4	Rollenverteilung & Verantwortlichkeiten mit der RACI-Matrix.....	39
4.5	Digitale Automatisierung & Workflow-Optimierung.....	39
4.6	KPI-Überwachung zur Erfolgsmessung.....	40
5	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	41
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	42
5.2	Implikationen für die Praxis.....	43
5.3	Limitationen der Studie.....	43
5.4	Ausblick und zukünftige Forschung.....	44
	Literaturverzeichnis.....	VI
	Anhangsverzeichnis.....	IX
	Eidesstattliche Erklärung.....	LV

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterschiede zwischen Management und Projektmanagement im Kontext der Systemtheorie und Kybernetik.....	7
Tab. 2: Vergleich der Besonderheiten von Projekt- und Multiprojektcontrolling.....	18
Tab. 3: Vergleich zwischen klassischen und agilen Methoden.....	23
Tab. 4: Kategorien der Stacey-Matrix	25

Abkürzungsverzeichnis

KPIs	Key Performance Indicators
MPM	Multiprojektmanagement
PMO	Multiprojektmanagement-Office
Tab.	Tabelle
z.B.	Zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Relevanz

Reibungslose Abläufe sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Anwaltskanzleien. In einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt steigt die Bedeutung strukturierter Organisation und effizienter Arbeitsprozesse. Während in vielen Branchen Projektmanagementmethoden zur Planung, Steuerung und Umsetzung von Projekten fest etabliert sind, bleibt der Einsatz solcher Strategien im juristischen Bereich vergleichsweise selten. Dies ist bemerkenswert, da juristische Tätigkeiten häufig durch hohe Anforderungen, strikte Fristen und die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Mandate geprägt sind.

Die Organisation des Kanzleialltags beeinflusst nicht nur die Effizienz der Arbeitsprozesse, sondern wirkt sich auch direkt auf die Qualität der juristischen Arbeit, die Zufriedenheit der Mandanten und die Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei aus. Besonders in komplexen Mandaten, etwa bei internationalen oder interdisziplinären Fällen, wird eine effektive Koordination zwischen den Beteiligten immer wichtiger. Die Fähigkeit, flexibel auf Mandantenbedürfnisse und sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, ist daher entscheidend.

Trotz dieser Parallelen zwischen juristischen Tätigkeiten und klassischen Projekten, ist der direkte Transfer von Projektmanagementmethoden in Anwaltskanzleien nicht immer einfach. Mandate unterscheiden sich in ihrer Natur von typischen Projekten, da sie oft keine klar definierten Endpunkte oder Zielsetzungen haben und in ihrer Dauer stark variieren können. Dennoch lassen sich viele Aspekte der anwaltlichen Arbeit – wie das Erstellen von Schriftsätzen, das Führen von Verhandlungen oder die Organisation von Gerichtsverfahren – als abgeschlossene Aufgaben betrachten, die von strukturierten Managementmethoden profitieren können.

Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Arbeit der Frage, wie Projektmanagement in Anwaltskanzleien optimiert werden kann, um die genannten Herausforderungen zu adressieren. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Anpassung bestehender Projektmanagementmethoden an die spezifischen Anforderungen juristischer Tätigkeiten und der Identifizierung von Multiprojektmanagement-Strategien, die die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Mandate erleichtern.

1.2 Vorstellung der Rechtsanwaltskanzlei

Die Kanzlei, in der seit sechs Jahren eine Tätigkeit im Bereich des internationalen Steuerrechts ausgeübt wird, hat sich von einem kleinen Team mit zwei Personen zu einer Einrichtung mit zwölf Mitarbeitenden entwickelt. Sie ist auf internationales Steuerrecht spezialisiert und betreut überwiegend russischsprachige Mandantinnen und Mandanten.

Die Tätigkeitsschwerpunkte der Kanzlei liegen in der Beratung zu Themen wie der Eröffnung und Begleitung selbstständiger Tätigkeiten, der Besteuerung ausländischer Einkünfte in Deutschland sowie steuerlichen Aspekten beim Kauf oder Verkauf von Immobilien im Ausland. Daneben werden Steuererklärungen für Arbeitnehmer und Nichtansässige erstellt, der Schriftverkehr mit den Finanzbehörden übernommen sowie Steuerbescheide geprüft und gegebenenfalls Einsprüche eingelegt.

Ein weiteres Merkmal ist die zweisprachige Arbeitsweise (Deutsch und Russisch), die eine reibungslose Kommunikation mit den Mandanten ermöglicht.

Mit der Vergrößerung des Teams und der Ausweitung der Dienstleistungen stieg die Komplexität der Abläufe. Diese Beobachtungen bilden die Grundlage für die vorliegende Untersuchung zur Optimierung der Arbeitsprozesse in einer Kanzlei. Angesichts eines zunehmend digitalisierten und dynamischen Umfelds stellt die kontinuierliche Verbesserung von Abläufen eine zentrale Herausforderung dar, um Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz langfristig zu sichern. Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Arbeit der Analyse und Verbesserung von Arbeitsprozessen in einer Kanzlei.

1.3 Problemstellung

Anwaltskanzleien sehen sich zunehmend mit Herausforderungen konfrontiert, die ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Im Kern lassen sich diese Herausforderungen auf drei zentrale Problembereiche zurückführen:

Problem 1: Ineffiziente Arbeitsprozesse

Viele Rechtsanwaltskanzleien verfügen nicht über transparente Monitoring-Instrumente, um den Fortschritt einzelner Mandate kontinuierlich zu überwachen. Dadurch werden Schwächen und Probleme oft erst spät erkannt, was zu Fehlern und Verzögerungen führt. Die hohe Arbeitsbelastung und der steigende Zeitdruck verstärken die Problematik, indem sie Überforderungen und Qualitätseinbußen innerhalb des Teams fördern.

Problem 2: Herausforderungen im Multiprojektmanagement

Die gleichzeitige Bearbeitung zahlreicher Mandate mit unterschiedlichen Prioritäten, Fristen und Abhängigkeiten stellt eine erhebliche organisatorische Herausforderung dar. Insbesondere die mangelnde Übersicht über parallellaufende Projekte und Ressourcenengpässe erschweren eine effiziente Koordination und erschließen ein hohes Maß an Komplexität, das den Arbeitsalltag zusätzlich belastet.

Problem 3: Mangelnde Anwendung von Projektmanagementmethoden

Trotz der Relevanz systematischer Ansätze werden Projektmanagementmethoden in vielen Kanzleien kaum oder gar nicht angewendet. Stattdessen erfolgen die Bearbeitung von Aufgaben und die Ressourcenplanung häufig ad hoc. Zusätzlich mangelt es an geeigneten technologischen Lösungen, die eine zentrale Verwaltung und transparente Kommunikation ermöglichen könnten. Dies führt nicht

nur zu Ineffizienzen, sondern auch zu einem erhöhten Risiko von Fristversäumnissen und Mandatsverlusten.

1.4 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, die in der Problemstellung aufgeführten Herausforderungen zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Drei zentrale Ziele leiten diese Untersuchung, die jeweils in Beziehung zu den beschriebenen Problemen stehen.

Ziel 1: Verbesserung des Multiprojektmanagements

Um die Komplexität des Multiprojektmanagements zu bewältigen, zielt die Arbeit darauf ab, bestehende Prozesse zu analysieren und geeignete Ansätze zur Verbesserung zu entwickeln. Es gilt, die Übersicht über parallellaufende Mandate zu fördern und Ressourcenengpässe zu vermeiden. Zudem sollen Lösungen für die effektive Priorisierung und Reduktion von Abhängigkeiten zwischen Mandaten erarbeitet werden.

Forschungsfrage 1: Wie beeinflussen Zeitmanagement und Ressourcenknappheit die Effizienz der Arbeitsorganisation in Kanzleien?

Forschungsfrage 2: Wie werden Aufgaben in Kanzleien geplant und welche Faktoren beeinflussen die Priorisierung von Mandaten?

Forschungsfrage 3: Wie kann die Komplexität des Multiprojektmanagements in Kanzleien reduziert werden?

Ziel 2: Ermittlung geeigneter Projektmanagementmethoden für juristische Projekte

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation und Anpassung von Projektmanagementmethoden, die sich für juristische Projekte besonders gut eignen. Hierbei steht die Verbesserung der Arbeitsqualität im Fokus, um Mandatsverluste und Fehler zu minimieren. Darüber hinaus sollen geeignete Methoden zur Senkung der Arbeitsbelastung und Steigerung der Effizienz beitragen.

Forschungsfrage 4: Welche Projektmanagementmethoden werden in Kanzleien genutzt?

Forschungsfrage 5: Wie tragen Projektmanagementtechniken zur Effizienzsteigerung in Kanzleien bei?

Ziel 3: Erstellung praxisorientierter Optimierungsvorschläge

Abschließend sollen praxisnahe Vorschläge für die Einführung und Umsetzung von Projektmanagementmethoden in Rechtsanwaltskanzleien entwickelt werden. Ziel ist es, einheitliche Standards zu etablieren, die sowohl die interne Koordination als auch die Zusammenarbeit verbessern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für Projektmanagement, um langfristig eine strukturierte und nachhaltige Arbeitsweise zu fördern.

Forschungsfrage 6: Welche organisatorischen Änderungen sind erforderlich, um Projektmanagementmethoden wirksam einzuführen?

1.5 Methodik

Befragung

Um die Forschungsfragen zu beantworten und die spezifischen Herausforderungen sowie Optimierungspotenziale im Projektmanagement in Anwaltskanzleien zu identifizieren, wird eine empirische Befragung durchgeführt. Die Befragung richtet sich an Rechtsanwälte und Kanzleimitarbeiter, die durch ihre tägliche Arbeit direkt mit den Prozessen und Herausforderungen des Projektmanagements in Kanzleien vertraut sind.

Der Fragebogen wird so konzipiert, dass er gezielt Informationen zu verschiedenen Aspekten des Projektmanagements erfasst. Dies umfasste die Anwendung von Projektmanagementmethoden, die Wahrnehmung von Arbeitsbelastung und Zeitdruck, sowie den Umgang mit Fristen und Ressourcen.

Die Befragung erfolgt online, um eine hohe Teilnehmerzahl zu erreichen, und enthält sowohl geschlossene als auch offene Fragen. Die Teilnahme ist anonym, um eine ehrliche und unvoreingenommene Rückmeldung zu gewährleisten.

Die aus der Befragung gewonnenen Daten werden im Hauptteil der Arbeit detailliert ausgewertet. Auf Basis der Umfrageergebnisse sollen Rückschlüsse auf mögliche Verbesserungen und innovative Ansätze im Bereich des Projektmanagements gezogen werden.

Literaturanalyse

Im Rahmen der Arbeit wurde eine systematische Literaturanalyse durchgeführt, um den aktuellen Forschungsstand zu den Themen Projektmanagement, Systemtheorie und Kybernetik sowie deren Anwendung in Anwaltskanzleien zu erheben. Die Recherche erfolgte in wissenschaftlichen Datenbanken wie Google Scholar, EBSCO und SpringerLink. Es wurden Suchbegriffe wie „Projektmanagement“, „Kybernetik im Management“, „Systemtheorie in Organisationen“, „Multiprojekt- und Ressourcenmanagement“, „Projektmanagementmethoden“ verwendet.

Die Quellen wurden nach festgelegten Relevanzkriterien ausgewählt. Berücksichtigt wurden vor allem aktuelle Veröffentlichungen der letzten zehn Jahre, wissenschaftlich anerkannte Werke aus peer-reviewed Artikeln und renommierten Verlagen sowie Literatur mit direktem Bezug zu den Forschungsfragen dieser Arbeit. Die analysierte Literatur wurde in Bezug auf die Hauptthemen kategorisiert, um zentrale Argumente und Theorien zu identifizieren.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Nach der Einleitung, in der das Thema, die Problemstellung sowie die Ziele und Forschungsfragen dargelegt werden, folgt der theoretische Teil. Dieser behandelt zunächst die Systemtheorie und Kybernetik und deren Anwendung auf Kanzleiprozesse. Anschließend werden die Grundlagen des Projektmanagements sowie die spezifischen Anforderungen des Multiprojektmanagements in Anwaltskanzleien beleuchtet. Zudem erfolgt eine Analyse der Projektmanagementmethoden im juristischen Umfeld.

Im empirischen Teil wird eine Befragung von Rechtsanwälten und Kanzleimitarbeitern durchgeführt, um bestehende Prozesse und Herausforderungen zu erfassen.

Der Abschnitt zur Optimierung des Projektmanagements stellt konkrete Maßnahmen vor. Dabei wird die Systemtheorie zur Effizienzsteigerung angewandt, das Multiprojektmanagement verbessert und passende Projektmanagementmethoden für juristische Projekte adaptiert. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst, die Forschungsfragen beantwortet. Zudem wird ein Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen im Bereich des Projektmanagements in Kanzleien gegeben.

2 Theoretischer Teil

2.1 Systemtheorie und Kybernetik

2.1.1 Theoretischen Grundlagen von Systemtheorie

Die Systemtheorie untersucht Systeme als Gesamtheiten von Elementen, die in Wechselwirkungen zueinanderstehen und gemeinsam eine funktionale Einheit bilden. Luhmann betont, dass ein System nur im Verhältnis zu seiner Umwelt Sinn erhält, da es durch externe Einflüsse wie Marktbedingungen oder gesetzliche Rahmenbedingungen geprägt wird¹.

Systemelemente – etwa Personen, Aufgaben oder Ressourcen – erfüllen spezifische Funktionen und beeinflussen durch ihre dynamischen Beziehungen den Projekterfolg. Veränderungen in einem Systemteil können ungeplante Auswirkungen auf andere Bereiche haben, was eine vorausschauende Planung und ein effektives Risikomanagement erforderlich macht².

Die Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen Systemen ist hierbei zentral. Während geschlossene Systeme weitgehend unabhängig von ihrer Umwelt agieren, müssen offene Systeme externe Einflüsse kontinuierlich in ihre Planung und Steuerung integrieren³.

Innerhalb eines Projekts spielen Subsysteme – etwa verschiedene Phasen wie Planung, Umsetzung und Kontrolle oder spezifische Teilprojekte – eine entscheidende Rolle. Luhmann und Baecker beschreiben Subsysteme als integrale Bestandteile eines größeren Systems, die in einer Organisation gezielt gesteuert werden müssen, um die übergeordneten Ziele zu erreichen⁴.

Ein zentrales Konzept der Systemtheorie ist die Emergenz, bei der durch das Zusammenwirken von Systemelementen neue Eigenschaften oder Synergien entstehen. Diese emergenten Prozesse sind besonders relevant für komplexe Projekte, da sie oft zu innovativen Lösungen führen, die nicht aus den Einzelteilen allein ableitbar sind⁵. Willke ergänzt, dass solche Prozesse nicht-linear und

¹ *Luhmann*, Die Gesellschaft der Gesellschaft 1997, S. 175.

² *Willke*, UTB. 1161 2006, S. 83.

³ *Willke*, ebd., S. 81.

⁴ *Luhmann*, Einführung in die Systemtheorie 2009, S. 173.

⁵ *Luhmann*, [Fn. 1], S. 175.

irreversibel verlaufen, was besondere Anforderungen an das Management von Projekten mit hoher Komplexität stellt⁶.

2.1.2 Theoretischen Grundlagen von Kybernetik

Die Kybernetik beschäftigt sich mit der Steuerung, Regelung und Stabilisierung von Systemen. Ein zentrales Konzept der Kybernetik ist die Nutzung von Feedbackmechanismen, die es ermöglichen, Systeme selbstregulierend zu gestalten und Entscheidungsprozesse zu optimieren. Es wird zwischen positiver und negativer Rückkopplung unterschieden. Positive Rückkopplungen verstärken Veränderungen und können in Projekten genutzt werden, um erfolgreiche Ansätze auf andere Bereiche auszudehnen. Negative Rückkopplungen wirken hingegen stabilisierend, indem sie Abweichungen korrigieren und das System in seinen Sollzustand zurückführen. Diese Mechanismen sind essenziell für die Selbstregulierung von Projekten und ermöglichen es, flexibel auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren⁷.

Ein weiteres zentrales Prinzip der Kybernetik ist die Adaptivität, also die Fähigkeit eines Systems, auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren. Luhmann führt aus, dass soziale Systeme durch selbstreferenzielle Prozesse in der Lage sind, ihre Strukturen flexibel anzupassen⁸. Dies ist im Projektmanagement von besonderer Bedeutung, da Projekte häufig unter unsicheren und dynamischen Bedingungen durchgeführt werden.

Die Integration von Steuerungsmechanismen und Feedbackschleifen bildet die theoretische Grundlage für agile Methoden, die iterative Prozesse und flexible Zielanpassungen betonen. Luhmann beschreibt diese kontinuierliche Anpassung als Selbstthematization von Systemen, wodurch eine fortlaufende Optimierung von Plänen und Prozessen im Projektmanagement ermöglicht wird⁹.

Durch die Verbindung kybernetischer Prinzipien mit agilen Methoden entstehen praxisnahe Lösungen zur Bewältigung komplexer Projekte. Die Kybernetik liefert damit nicht nur theoretische Grundlagen, sondern auch konkrete Werkzeuge zur Steuerung und Anpassung von Projekten in dynamischen Umfeldern.

2.1.3 Projektmanagement im Kontext von Systemtheorie und Kybernetik

Im Kontext der Systemtheorie und Kybernetik ist es entscheidend, die Unterschiede zwischen Management und Projektmanagement zu verstehen, um deren spezifische Anforderungen und Steuerungsansätze gezielt einsetzen zu können. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht dieser Unterschiede.

⁶ Willke, [Fn. 2], S. 133f.

⁷ vgl. Von Känel, Projekte und Projektmanagement 2020, S. 237.

⁸ vgl. Luhmann, [Fn. 1], S. 248.

⁹ vgl. Luhmann, Soziale Systeme 2021, S. 199.

Aspekt	Management	Projektmanagement
Fokus	Langfristige Steuerung des gesamten Systems	Steuerung eines geschlossenen Subsystems
Zielsetzung	Nachhaltige Entwicklung und Stabilität	Erreichen spezifischer, zeitlich begrenzter Ziele
Systemtyp	Offenes, dynamisches System mit multiplen Rückkopplungsschleifen	Temporäres, zielgerichtetes Subsystem mit klaren Schnittstellen
Interdependenzen	Steuerung komplexer Wechselwirkungen zwischen Subsystemen und Umwelt	Fokussierte Betrachtung von Abhängigkeiten zwischen Aufgaben und Ressourcen
Feedbackmechanismen	Langfristige strategische Rückkopplung zur Anpassung des Gesamtsystems	Operative, kurzfristige Rückkopplung zur Steuerung des Projektverlaufs
Adaptivität	Anpassung an langfristige Umweltveränderungen	Hohe Flexibilität bei kurzfristigen Änderungen im Projektkontext
Steuerungsebene	Übergeordnete, strategische Steuerung	Konkrete, operative Steuerung auf Projektebene

Tab. 1: Unterschiede zwischen Management und Projektmanagement im Kontext der Systemtheorie und Kybernetik. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitz und Nathrath (1986, S. 15), von Känel (2020, S. 237).

In der Systemtheorie wird das Management als ein übergeordnetes System betrachtet, das auf die langfristige Steuerung und Stabilität der gesamten Organisation abzielt¹⁰. Dieses System agiert offen und in ständiger Wechselwirkung mit seiner Umwelt. Es berücksichtigt externe Einflüsse wie Marktveränderungen, rechtliche Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen. Schmitz und Nathrath betonen, dass Management die strategische Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen umfasst, wobei komplexe Abhängigkeiten zwischen Subsystemen koordiniert werden¹¹.

Das Projektmanagement wird in der Systemtheorie als temporäres Subsystem innerhalb der Organisation verstanden. Es ist in seiner Struktur und Zielsetzung klar definiert und verfolgt spezifische, zeitlich begrenzte Ziele. Der Fokus liegt auf der kurzfristigen Anpassung an sich schnell verändernde Rahmenbedingungen. Projekte sind eingebettete Systeme, die in Wechselwirkung mit der

¹⁰ Litke, Projektmanagement 2007, S. 19.

¹¹ vgl. Schmitz/Nathrath, Projektmanagement in der Medienentwicklung 2010, S. 15.

Gesamtorganisation stehen, wobei ihre Ressourcen, Zeitpläne und Aufgaben klar abgegrenzt sind¹². Kerzner beschreibt, dass Projekte trotz ihrer Einbettung in die Gesamtorganisation als autonome Einheiten mit eigenen Steuerungsmechanismen agieren, um flexibel und zielgerichtet auf interne und externe Einflüsse zu reagieren¹³.

Aus kybernetischer Sicht unterscheiden sich Management und Projektmanagement insbesondere in der Art der Rückkopplung und Steuerung. Im Management werden strategische Feedbackmechanismen genutzt, die auf langfristige Entwicklungen abzielen. Die Anpassung erfolgt durch übergeordnete Rückkopplungsschleifen, die die Stabilität und Weiterentwicklung des gesamten Systems sicherstellen¹⁴.

Die Adaptivität ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Luhmann (1999, S. 248) betont, dass Systeme durch selbstreferenzielle Prozesse ihre Strukturen anpassen können, was im Projektmanagement zur fortlaufenden Optimierung von Prozessen und Ergebnissen genutzt wird¹⁵.

2.2 Einführung in das Projektmanagement und seine Relevanz

2.2.1 Grundlagen des Projektmanagements

Definition von Projekten

Laut DIN 69901¹⁶ wird ein Projekt definiert als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“. Sie unterscheiden sich von Routineaufgaben, die in der Regel durch wiederkehrende Prozesse geprägt sind. Im Gegensatz zu routinemäßigen Aufgaben steht bei einem Projekt die Schaffung eines einzigartigen Produkts, einer Dienstleistung oder einer Lösung im Vordergrund¹⁷. Projekte sind klar definiert und auf die Erfüllung bestimmter Anforderungen innerhalb eines festgelegten Rahmens ausgerichtet¹⁸.

Projekt in anwaltlicher Tätigkeit

Im juristischen Kontext stellt sich die Frage, welche Aufgaben und Mandate tatsächlich als Projekte angesehen werden können. Weitere Merkmale sind eine gewisse Komplexität, etwa durch interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Einbindung mehrerer Parteien oder Instanzen sowie die Notwendigkeit einer Ressourcenkoordination in Bezug auf Zeit, Team und Budget¹⁹.

¹² vgl. Kerzner, Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling 2017, S. 5.

¹³ vgl. Kerzner, ebd., S. 6–8.

¹⁴ vgl. Von Känel, [Fn. 7], S. 237.

¹⁵ vgl. Luhmann, [Fn. 1], S. 248.

¹⁶ Vgl. DIN 69901, 2009.

¹⁷ Bea u. a., Projektmanagement 2020, S. 31f.

¹⁸ Bea u. a., ebd., S. 31f.

¹⁹ Kusay-Merkle, Agiles Projektmanagement im Berufsalltag 2021, S. 11.

Mandate erfüllen nicht immer alle typischen Projektmerkmale. Viele Mandate haben beispielsweise kein klar definiertes Ende. So kann ein Kündigungsschutzverfahren entweder schnell abgeschlossen sein oder sich über Jahre hinziehen, abhängig von externen Faktoren wie Verhandlungen oder Gerichtsentscheidungen. Auch entwickeln sich die Ziele eines Mandats häufig im Verlauf, basierend auf der Strategie der Gegenseite oder neuen Beweisen, was sie von klassischen Projekten unterscheidet.

Aus dieser Perspektive betrachtet, ähneln komplexe Mandate einem Projekt, da sie Planung, Steuerung und Überwachung brauchen. In solchen Fällen ist der Einsatz von Projektmanagementmethoden sinnvoll, um Effizienz und Erfolg zu steigern. Standardisierte oder einfache Mandate ähneln Routineaufgaben und lassen sich nicht als Projekt einstufen.

Abgrenzung zu Routineaufgaben und projektähnlichen Aufgaben

Ob eine Aufgabe als Routine oder als projektähnlich einzustufen ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Routineaufgaben sind standardisierte Tätigkeiten, die durch klare Vorgaben und Vorlagen effizient abgewickelt werden können²⁰. Beispiele sind die Erstellung von Schriftsätzen auf Basis bestehender Vorlagen oder einfache Rechercheaufgaben. Projektähnliche Aufgaben zeichnen sich hingegen durch ihre Komplexität, interdisziplinäre Zusammenarbeit oder strategische Bedeutung aus²¹. Diese erfordern eine spezifische Planung und Steuerung, wie bei einer Kündigungsschutzklage oder einer Vertragsgestaltung.

Eine klare Unterscheidung hilft, die jeweilige Aufgabe besser zu organisieren und passende Werkzeuge oder Methoden einzusetzen. Routineaufgaben lassen sich durch standardisierte Prozesse, Vorlagen und Checklisten effizient abwickeln. Wenn Routineaufgaben effizient abgewickelt werden, bleibt mehr Zeit für projektähnliche Tätigkeiten, die komplexer sind und strategische Überlegungen erfordern. Routineaufgaben können an weniger erfahrene Mitarbeiter delegiert oder automatisiert werden, während komplexere Aufgaben erfahrenere Teams oder spezielle Aufmerksamkeit erfordern

Die zentralen Elemente des Projektmanagements

Projektmanagement umfasst die systematische Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten und ist essenziell für deren erfolgreichen Abschluss²². Die wesentlichen Bestandteile eines strukturierten Projektmanagements sind Zieldefinition, Ressourcenplanung, Zeitsteuerung, Risikomanagement und eine effektive Kommunikationsstruktur²³. Die Zieldefinition bestimmt messbare Kriterien zur Erfolgskontrolle, insbesondere in regulierten Bereichen wie dem juristischen Sektor. Die Ressourcenplanung gewährleistet die optimale Bereitstellung von Personal, Budget und Materialien,

²⁰ Kraus/Westermann, Projektmanagement mit System 2014, S. 12.

²¹ Bea u. a., [Fn. 16], S. 31f.

²² Vgl. DIN 69901, 2009.

²³ Wyrzens, Projektmanagement 2023, S. 25.

um Verzögerungen zu vermeiden²⁴. Die Zeitsteuerung umfasst die Entwicklung von Zeitplänen, Meilensteinen und Fristen zur termingerechten Fertigstellung²⁵. Ergänzend dazu befasst sich das Risikomanagement mit der Identifikation und Steuerung potenzieller Projektgefährdungen²⁶. Eine strukturierte Kommunikation sichert den Informationsfluss im Projektteam und minimiert Missverständnisse sowie ineffiziente Arbeitsabläufe²⁷.

Laut Bär²⁸ nehmen viele Projektauftraggeber das Projektmanagement primär aus der Perspektive von Zeit, Kosten und Qualität wahr. Dabei liegt der Fokus auf der fristgerechten Umsetzung, der Einhaltung des Budgets sowie der Sicherstellung der vereinbarten Qualitätsstandards. Diese drei Faktoren stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit, sodass eine Veränderung in einer Dimension unmittelbare Auswirkungen auf die anderen hat²⁹. Im juristischen Kontext zeigt sich die Bedeutung dieser Wechselwirkungen besonders deutlich. Wird beispielsweise der zeitliche Rahmen eines Mandats durch enge Fristen verkürzt, kann dies entweder höhere Kosten erfordern – etwa durch den Einsatz zusätzlicher Ressourcen – oder die Qualität beeinträchtigen, wenn die Bearbeitung unter Zeitdruck erfolgt. Ähnlich führt eine Kostenreduktion häufig zu längeren Bearbeitungszeiten, da weniger Personal zur Verfügung steht oder zu Qualitätsverlusten durch den Verzicht auf spezialisierte Expertise. Die Herausforderung besteht darin, eine Balance zwischen diesen drei Dimensionen zu finden.

Projektphasen

Nach DIN 69901 ist die strukturierte Einteilung eines Projekts in klar definierte Phasen ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements³⁰. Der Projektlebenszyklus wird typischerweise in fünf zentrale Phasen unterteilt: Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Abschluss³¹. Laut Litke werden Meilensteine als Ereignisse von besonderer Bedeutung im Projektverlauf definiert, die den Abschluss einer Projektphase markieren und als Kontrollpunkte dienen³². Sie ermöglichen die Überprüfung des Projektfortschritts und bilden die Grundlage für Entscheidungen über den weiteren Verlauf des Projekts³³. Erst nach Erreichen eines Meilensteins kann das Projekt in die nächste Phase übergehen³⁴.

Während der Initiierungsphase werden der Bedarf analysiert, die Ziele definiert und erste Rahmenbedingungen festgelegt³⁵. Wichtige Bestandteile dieser Phase sind die Erstellung eines

²⁴ Wyrzens, ebd., S. 25.

²⁵ Wyrzens, ebd., S. 26.

²⁶ Wyrzens, ebd., S. 26.

²⁷ Wyrzens, ebd., S. 26.

²⁸ Bär u. a., Anwendungsbezogenes Projektmanagement 2017, S. 7.

²⁹ vgl. Bär u. a., ebd., S. 7–8.

³⁰ Vgl. DIN 69901, 2009.

³¹ Litke, [Fn. 10].

³² vgl. Litke u. a., Projektmanagement 2022, S. 38.

³³ vgl. Litke u. a., ebd., S. 38.

³⁴ vgl. Litke u. a., ebd., S. 38.

³⁵ Bea u. a., [Fn. 16], S. 92.

Projektauftrags sowie die Identifikation der relevanten Stakeholder³⁶. Für ein Mandat bedeutet dies, den Sachverhalt zu analysieren, die rechtlichen Grundlagen zu prüfen und mögliche Chancen und Risiken einzuschätzen. Zudem wird besprochen, etwa ob ein Vergleich angestrebt oder ein Gerichtsverfahren geführt werden soll.

Nach der Genehmigung des Projekts beginnt die detaillierte Planung, in der alle wesentlichen Meilensteine, Fristen und Ressourcen festgelegt werden. Für juristische Mandate könnte dies die Erstellung eines Prozessfahrplans beinhalten, in dem festgelegt wird, welche Schriftsätze bis wann eingereicht werden müssen, welche Beweismittel gesammelt werden sollen und wie das Team intern aufgeteilt wird. In dieser Phase spielt das Risikomanagement eine zentrale Rolle, da mögliche Herausforderungen frühzeitig identifiziert und Strategien zu deren Bewältigung entwickelt werden müssen³⁷.

Die Durchführung bildet den zentralen Abschnitt des Projekts, in dem die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. In juristischen Kanzleien bedeutet dies, etwa Klagen einzureichen, Schriftsätze zu erstellen, Zeugen zu befragen oder Verhandlungen zu führen. Zudem erfordert diese Phase Flexibilität, da unvorhersehbare Ereignisse häufig kurzfristige Anpassungen notwendig machen³⁸. Parallel zur Durchführung erfolgt die Projektüberwachung, um sicherzustellen, dass gesetzte Ziele hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität eingehalten werden³⁹. Durch kontinuierliche Kontrolle können Abweichungen frühzeitig erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden⁴⁰.

Mit der Abschlussphase endet das Projekt offiziell. Die Ergebnisse werden übergeben, offene administrative Tätigkeiten abgeschlossen und eine Projektanalyse durchgeführt, um Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben zu gewinnen⁴¹. Gleichzeitig ist es wichtig, den Verlauf des Mandats oder Projekts zu analysieren und zu dokumentieren, um Erkenntnisse für zukünftige Fälle zu gewinnen⁴².

Durch diese strukturierte Gliederung können auch komplexe Projekte besser bewältigt werden, da jede Phase spezifische Schritte umfasst, die das Risiko von Fehlern minimieren und die Zielerreichung unterstützen.

Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektmanagement

Im Projektmanagement sind klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten von entscheidender Bedeutung. Jede Rolle erfüllt spezifische Aufgaben und trägt dazu bei, dass alle Beteiligten reibungslos zusammenarbeiten.

³⁶ *Bea u. a.*, [Fn. 4], S. 92.

³⁷ *Bär u. a.*, [Fn. 15], S. 92.

³⁸ vgl. *Litke u. a.*, [Fn. 31], S. 107.

³⁹ *Litke u. a.*, ebd., S. 107.

⁴⁰ *Litke u. a.*, ebd., S. 107.

⁴¹ vgl. *Litke*, [Fn. 10], S. 59.

⁴² vgl. *Litke*, ebd., S. 59.

Der Projektleiter übernimmt eine zentrale Funktion im Projektmanagement und ist für Planung, Steuerung und Kontrolle verantwortlich⁴³. Er stellt eine reibungslose Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicher⁴⁴. In kleinen Kanzleien kann diese Rolle vom zuständigen Rechtsanwalt übernommen werden, was eine direkte Entscheidungsfindung und Flexibilität ermöglicht. Allerdings führt die Doppelbelastung durch parallele Aufgaben in Planung, Durchführung und Kontrolle häufig zu Ineffizienz und erhöhter Arbeitsbelastung⁴⁵. Zudem kann eine objektive Projektüberwachung erschwert sein, da der Anwalt selbst in alle Phasen involviert ist⁴⁶.

Ein weiteres wesentliches Element sind die Stakeholder, also alle Personen oder Gruppen, die ein Interesse am Projekt haben oder von dessen Ergebnissen betroffen sind⁴⁷. Im juristischen Kontext zählen dazu Mandanten, Teammitglieder, Gerichte und gegnerische Parteien, deren Entscheidungen den Projektverlauf beeinflussen können⁴⁸.

Die Teammitglieder übernehmen operative Aufgaben wie Recherche, Erstellung von Schriftsätzen und Vorbereitung von Verhandlungen. Eine klare Rollen- und Verantwortlichkeitsverteilung ermöglicht es, Erwartungen frühzeitig zu definieren, potenzielle Interessenkonflikte zu identifizieren und eine strukturierte Zusammenarbeit sicherzustellen⁴⁹.

Anwendung der RACI-Matrix in einer Kanzlei

Die RACI-Matrix ist ein bewährtes Modell zur Klärung von Verantwortlichkeiten in Projekten. Das Konzept basiert auf einer klaren Zuordnung von Zuständigkeiten und wird in vier Kategorien unterteilt. Responsible (R) beschreibt die Person, die eine Aufgabe operativ umsetzt, während Accountable (A) für die finale Verantwortung des Ergebnisses zuständig ist. Consulted (C) umfasst Personen, die bei der Erarbeitung der Aufgabe beraten werden, und Informed (I) beschreibt diejenigen, die über Fortschritte informiert werden müssen. Durch diese Differenzierung wird die Kommunikation im Projektteam verbessert und eine gezielte Zusammenarbeit ermöglicht⁵⁰.

Innerhalb einer Kanzlei arbeiten verschiedene Berufsgruppen zusammen, darunter Partner, Anwälte, Referendare und Assistenzkräfte. Durch die Vielzahl an Aufgaben, von der Fristenüberwachung bis zur Mandatsbearbeitung, ist eine klare Definition von Verantwortlichkeiten essenziell. Die RACI-Matrix ermöglicht eine strukturierte Rollenverteilung, sodass Zuständigkeiten transparent sind und Arbeitsabläufe optimiert werden.

⁴³ Pinto, Project management 2020, S. 120.

⁴⁴ vgl. Kerzner, [Fn. 12], S. 13.

⁴⁵ vgl. Pinto, [Fn. 42], S. 121.

⁴⁶ vgl. Meredith, Project management 2017, S. 80.

⁴⁷ vgl. Bea u. a., [Fn. 16], S. 96.

⁴⁸ vgl. Schmitz/Nathrath, [Fn. 11], S. 84–88.

⁴⁹ vgl. Litke u. a., [Fn. 31], S. 97–98.

⁵⁰ vgl. Drews/Hillebrand, Lexikon der Projektmanagement-Methoden 2007, S. 213–218.

2.2.2 Relevanz des Projektmanagements für juristischen Kanzleien

Juristische Kanzleien stehen zunehmend vor der Herausforderung, komplexe Mandate mit strikten Fristen und begrenzten Ressourcen zu bearbeiten. Die Anwendung von Projektmanagement bietet hier wertvolle Ansätze, um diese Anforderungen effizient zu bewältigen. Da später ein Kapitel zur Optimierung des Projektmanagements folgt, wird hier lediglich ein Überblick über die grundlegenden Anforderungen gegeben.

Besondere Anforderungen in juristischen Kanzleien

Juristische Kanzleien zeichnen sich durch spezifische Arbeitsanforderungen aus, die das Projektmanagement besonders relevant machen.

Mandate erfordern oft den Einsatz von Fachanwälten, deren Kapazitäten begrenzt sind. Die Verteilung dieser wertvollen Ressource muss exakt geplant werden. Zu den weiteren Herausforderungen zählen Dynamik und Unvorhersehbarkeit. Rechtsfälle können durch neue Gesetzesänderungen, Beweise oder gerichtliche Vorgaben plötzlich eine andere Richtung nehmen. Außerdem erfordert die Arbeit in Kanzleien ein hohes Maß an Sicherheit im Umgang mit sensiblen Informationen. Dies beeinflusst sowohl die Kommunikation als auch die Datenverwaltung. Gesetzliche und vertragliche Fristen setzen enge Zeitlimits, deren Einhaltung oberste Priorität hat.

Projektmanagement sorgt für die optimierte Ressourcennutzung, bessere Fristeneinhaltung, höhere Flexibilität, Transparenz und effiziente Kommunikation.

Die detaillierten Ansätze zur Optimierung des Projektmanagements werden im Kapitel "Optimierung des Projektmanagements in juristischen Kanzleien" vertieft behandelt.

2.3 Grundlagen des Multiprojektmanagements und Ressourceneinsatz

2.3.1 Einführung in das Multiprojektmanagement

Patzak und Rattay definieren das Multiprojektmanagement (MPM) als die übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen, die durch Projektportfoliomanagement und Programmmanagement organisiert werden⁵¹. Dabei wird betont, dass MPM einen organisatorischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte bildet, die häufig um begrenzte Ressourcen konkurrieren oder gegenseitige Abhängigkeiten aufweisen⁵².

Im Unterschied zum Einzelprojektmanagement, das sich auf die Durchführung eines einzelnen Projekts konzentriert, liegt der Fokus des Multiprojektmanagements auf der koordinierten Priorisierung und Steuerung mehrerer Projekte. Dies dient dazu, Synergien zu schaffen und Ressourcenkonflikte zu vermeiden⁵³. Seidl betont, dass das Multiprojektmanagement durch die übergreifende Steuerung

⁵¹ vgl. *Patzak/Rattay*, Projektmanagement 2023, S. 20.

⁵² vgl. *Patzak/Rattay*, ebd., S. 21.

⁵³ vgl. *Patzak/Rattay*, ebd., S. 40.

von Projektportfolios und Programmen zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt und gleichzeitig die strategische Ausrichtung der Organisation stärkt⁵⁴.

Die Ziele des Multiprojektmanagements bestehen laut Patzak und Rattay darin, mehrere parallel laufende Projekte so zu steuern, dass die übergeordneten Unternehmensziele optimal unterstützt werden. Dies umfasst insbesondere die Optimierung der Nutzung begrenzter Ressourcen, die Abstimmung der Projekte untereinander sowie die Sicherstellung ihrer strategischen Relevanz⁵⁵. Darüber hinaus zielt das Multiprojektmanagement darauf ab, Transparenz über den Fortschritt aller Projekte zu schaffen, Abhängigkeiten und Konflikte zwischen den Projekten zu minimieren und eine flexible Reaktion auf dynamische Anforderungen zu ermöglichen⁵⁶. Transparenz wird durch einheitliche Vorgaben zur Projektauswahl und -priorisierung erreicht, die für alle Beteiligten nachvollziehbar sind⁵⁷.

Im juristischen Bereich bringt das Multiprojektmanagement (MPM) spezifische Herausforderungen mit sich, insbesondere die gemeinsame Nutzung begrenzter Ressourcen und die Abhängigkeiten zwischen Projekten. Konflikte entstehen häufig, wenn Projekte um dieselben Fachkräfte oder Informationen konkurrieren⁵⁸. Diese Ressourcenkonflikte können zu Kettenreaktionen führen, wenn beispielsweise die Bearbeitung eines wichtigen Mandats vorgezogen wird, was eine Umverteilung von Ressourcen oder die Anpassung von Fristen in anderen Projekten erforderlich macht⁵⁹.

Änderungen im MPM können nicht isoliert betrachtet werden, da sie häufig Auswirkungen auf andere Projekte haben. Die Identifikation und Steuerung dieser Abhängigkeiten sind daher zentral, um sicherzustellen, dass Verzögerungen in einem Bereich andere Vorhaben möglichst wenig beeinträchtigen⁶⁰.

2.3.2 Priorisierung von Projekten

Die Priorisierung von Projekten ist ein zentrales Element des MPM und dient der effizienten Nutzung begrenzter Ressourcen. Projekte werden nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil des Projektportfolios verstanden⁶¹. Ein Portfolio umfasst sämtliche laufenden und geplanten Projekte einer Organisation und bildet die Grundlage für eine strategische Steuerung und Priorisierung⁶². Während Projekte spezifische, kurzfristige Ziele mit klar definierten zeitlichen und inhaltlichen Grenzen verfolgen (z. B. die Vorbereitung eines Gerichtstermins), bietet das Portfolio eine übergeordnete Perspektive auf einer strategischen Ebene⁶³. Im juristischen Bereich können Portfolios beispielsweise Projekte

⁵⁴ vgl. *Seidl*, Multiprojektmanagement 2011, S. 12.

⁵⁵ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 50.

⁵⁶ vgl. *Patzak/Rattay*, ebd., S. 55.

⁵⁷ *Patzak/Rattay*, ebd., S. 504.

⁵⁸ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 11.

⁵⁹ *Hagen*, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung 2009, S. 239.

⁶⁰ *Hab*, Projektmanagement in der Automobilindustrie 2012, S. 194.

⁶¹ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 11.

⁶² *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 503.

⁶³ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 11.

wie Rechtsstreitigkeiten, Fusionsbegleitungen oder interne Compliance-Maßnahmen umfassen. Durch das Portfolio werden Abhängigkeiten zwischen Projekten erkannt und koordiniert, sodass Konflikte minimiert und Ressourcen optimal verteilt werden können⁶⁴.

Ein zentrales Problem der Projektpriorisierung ist das Fehlen eines klar definierten strategischen Zielsystems, das als Grundlage für die Bewertung dient. Ohne objektive Kriterien besteht die Gefahr der Ungleichbehandlung von Projekten, da Projektleiter ihre eigenen Vorhaben oft als besonders wichtig einschätzen⁶⁵.

Im Rahmen der Priorisierung von Projekten im Portfolio werden mehrere Kriterien herangezogen, die im juristischen Kontext besonders wichtig sind⁶⁶. Die Bedeutung der zeitlichen Dimension wird besonders hervorgehoben, da Projekte oft in Abhängigkeit zu fixen Terminen und rechtlichen Vorgaben stehen, die keinen Aufschub erlauben⁶⁷. Die Ausrichtung der Projekte auf die strategischen Ziele der Organisation ist entscheidend, um den sogenannten „strategischen Fit“ sicherzustellen⁶⁸. Projekte mit langfristiger Bedeutung oder Auswirkungen auf Mandanten oder Kanzlei stehen im Fokus. Die Risikobewertung wird als unerlässliches Instrument im Projektportfoliomanagement beschrieben, um potenzielle Verluste zu minimieren⁶⁹. Die Verfügbarkeit von personellen und materiellen Ressourcen spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle, da übermäßige Arbeitsbelastung bei bestimmten Mitarbeitern vermieden werden sollte⁷⁰.

Methoden der Priorisierung

Für die Priorisierung von Projekten stehen verschiedene strukturierte Methoden zur Verfügung. Zu den wichtigsten Methoden zählen Eisenhower-Matrix und Portfoliomatrix. Die Eisenhower-Matrix kategorisiert Projekte in vier Quadranten nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, sollten sofort bearbeitet werden. Aufgaben, die wichtig, aber nicht dringend sind, werden geplant und priorisiert. Dringende, jedoch weniger wichtige Aufgaben sollten delegiert werden, während Aufgaben, die weder dringend noch wichtig sind, abgelehnt oder verschoben werden können⁷¹.

Diese Methode ist einfach und intuitiv in der Anwendung und erleichtert die Reihenfolge der Bearbeitung von Projekten. Allerdings eignet sich die Eisenhower-Matrix weniger für komplexe Abhängigkeiten zwischen Projekten und wird daher vor allem in kleineren Organisationen mit weniger komplexen Projektlandschaften eingesetzt⁷².

⁶⁴ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 544.

⁶⁵ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 54.

⁶⁶ vgl. *Seidl*, ebd., S. 52–54.

⁶⁷ vgl. *Seidl*, ebd., S. 54.

⁶⁸ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 544.

⁶⁹ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 65.

⁷⁰ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 544.

⁷¹ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 65.

⁷² vgl. *Seidl*, ebd., S. 65.

Die Portfoliomatrix hingegen ermöglicht eine zweidimensionale Analyse von Projekten, indem sie Kriterien wie strategische Bedeutung und Ressourceneinsatz kombiniert. Projekte werden dabei in Kategorien wie „Muss-Projekte“, „Kann-Projekte“, „Zwangsprojekte“ und „Keinesfalls-Projekte“ eingeteilt, um eine fundierte Priorisierung zu ermöglichen⁷³. Fokus liegt auf den strategisch wertvollen und rentablen Projekten (z. B. langfristige Mandanten mit hohem Umsatzpotenzial). Die Portfoliomatrix ist besonders nützlich, wenn Projekte mit konkurrierenden finanziellen oder personellen Ressourcen bewertet werden müssen. Sie erlaubt es, nicht nur die zeitliche Reihenfolge, sondern auch die strategische Relevanz zu berücksichtigen, wodurch eine ausgewogene Projektlandschaft entsteht⁷⁴.

2.3.3 Ressourcenmanagement im Multiprojektumfeld

Hab und Wagner betonen, dass das Ressourcenmanagement als verbindendes Element über alle Hierarchieebenen von Multiprojektportfolios hinweg fungiert und eine zentrale Rolle im Multiprojektmanagement einnimmt⁷⁵. Die Ressourcen lassen sich in drei Hauptkategorien unterteilen: personelle, finanzielle und materielle Ressourcen.

Personelle Ressourcen beziehen sich auf die Mitarbeitenden, die in Projekten oder Organisationen tätig sind. Die gezielte Spezialisierung und Kapazitätssteuerung stellen hierbei eine zentrale Herausforderung dar, insbesondere dynamischen Umgebungen wie im juristischen Bereich⁷⁶. Finanzielle Ressourcen umfassen die finanziellen Mittel, die zur Deckung projektbezogener Ausgaben wie externer Berater, rechtlicher Gebühren oder Software benötigt werden⁷⁷. Materielle Ressourcen betreffen physische und technische Hilfsmittel, wie IT-Infrastruktur, Softwarelösungen, Dokumentenmanagement-Systeme und Büroflächen⁷⁸.

Instrumente

Das Pool-Prinzip wird als Instrument zur Verwaltung von Ressourcen verwendet. Es beschreibt einen Ansatz, bei dem Aufgaben, Ressourcen oder Mitarbeitende in einem zentralen „Pool“ organisiert und flexibel nach Bedarf abgerufen werden⁷⁹.

Die Aufgaben und Projekte werden nicht starr vorab geplant, sondern dynamisch nach Verfügbarkeit und Priorität verteilt. Mitarbeitende oder Teams werden dabei je nach ihren Fähigkeiten und der aktuellen Verfügbarkeit auf unterschiedliche Projekte oder Aufgaben zugewiesen, was eine fähigkeitsbasierte Zuweisung ermöglicht⁸⁰. Ein zentrales System bietet einen Überblick über alle

⁷³ vgl. *Seidl*, ebd., S. 62.

⁷⁴ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 544.

⁷⁵ *Hab*, [Fn. 59], S. 29.

⁷⁶ vgl. *Hab*, ebd., S. 29.

⁷⁷ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 403.

⁷⁸ vgl. *Patzak/Rattay*, ebd., S. 403.

⁷⁹ vgl. *Hab*, [Fn. 59], S. 203.

⁸⁰ vgl. *Lomnitz*, Multiprojektmanagement 2013, S. 59.

verfügbaren Ressourcen und offenen Aufgaben⁸¹. Das Pool-Prinzip zielt darauf ab, Überlastungen zu vermeiden und gleichzeitig sicherzustellen, dass ungenutzte Kapazitäten effizient eingesetzt werden⁸².

2.3.4 Steuerung, Kontrolle und Controlling im Multiprojektmanagement

Das MPM umfasst die strategische Steuerung, Kontrolle und das Controlling, um sicherzustellen, dass gesetzte Ziele in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität eingehalten werden. Diese drei Funktionen sind eng miteinander verbunden und bilden die Grundlage für ein effektives Management mehrerer paralleler Projekte.

Steuerung umfasst die proaktive Planung, Organisation und Koordination aller Ressourcen und Prozesse⁸³. Laut Patzak und Rattay umfasst die Steuerung im MPM auch die Optimierung der Projektarbeit und die Beratung der Projektleiter⁸⁴. In einer Kanzlei bedeutet Steuerung die effiziente Zuweisung von Aufgaben und die optimale Nutzung von personellen und zeitlichen Ressourcen.

Die Kontrolle ist vergangenheitsorientiert und dient dem Vergleich von Soll- und Ist-Zuständen. Sie überprüft, ob der tatsächliche Projektfortschritt mit den definierten Zielen übereinstimmt, und erkennt Abweichungen, die rechtzeitig korrigiert werden müssen⁸⁵. Hab und Wagner betonen, dass die Kontrolle im Multiprojektumfeld eine kontinuierliche Überwachung der Ressourcenzuweisung und der Einhaltung von Projektplänen erfordert⁸⁶.

Controlling vereint Steuerung und Kontrolle in einem umfassenden System. Controlling ist prozessübergreifend und integriert strategische sowie operative Aspekte⁸⁷. Seidl hebt hervor, dass Multiprojektcontrolling nicht nur die Überwachung einzelner Projekte, sondern auch die Abstimmung zwischen den Projekten umfasst, um Synergieeffekte zu nutzen und Zielkonflikte zu vermeiden⁸⁸. In Kanzleien dient das Controlling der Optimierung von Prozessen durch systematische Datenerhebung und -analyse⁸⁹.

Projektcontrolling und Multiprojektcontrolling sind essenzielle Managementfunktionen, die sich in ihrem Fokus und ihren Anforderungen unterscheiden.

Aspekt	Projektcontrolling	Multiprojektcontrolling
Fokus	Einzelprojekt	Gesamtes Projektportfolio

⁸¹ vgl. *Lomnitz*, ebd., S. 65.

⁸² vgl. *Hab*, [Fn. 59], S. 203.

⁸³ vgl. *Lomnitz*, [Fn. 79], S. 59.

⁸⁴ *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 544.

⁸⁵ *Patzak/Rattay*, ebd., S. 545.

⁸⁶ vgl. *Hab*, [Fn. 59], S. 194.

⁸⁷ vgl. *Lomnitz*, [Fn. 79], S. 59.

⁸⁸ vgl. *Seidl*, [Fn. 53], S. 65.

⁸⁹ vgl. *Lomnitz*, [Fn. 79], S. 59.

Komplexität	Niedrig bis moderat	Hoch aufgrund von Wechselwirkungen
Zielsetzung	Einhaltung von Zeit, Kosten, Qualität	Optimierung von Ressourcen und Portfolio-Zielen
Ressourcenmanagement	Auf das Projekt begrenzt	Übergreifende Priorisierung und Allokation
Abhängigkeiten	Nicht vorhanden	Oft komplex und erfordern Koordination

Tab. 2: Vergleich der Besonderheiten von Projekt- und Multiprojektcontrolling; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seidl (2011, S. 65ff.).

Im Kontext von Kanzleien unterscheiden sich Projektcontrolling und Multiprojektcontrolling hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Anwendung, ergänzen sich jedoch in ihrer Funktionalität. Projektcontrolling fokussiert sich auf die Überwachung und Steuerung einzelner Projekte, wie etwa die Bearbeitung eines Mandats oder die Durchführung eines Gerichtsverfahrens. Dabei stehen die Einhaltung von Fristen, die Budgetkontrolle und die Qualitätssicherung im Vordergrund. Besonderheiten ergeben sich aus der Individualität juristischer Projekte, die maßgeschneiderte Lösungen erfordern, sowie der Notwendigkeit eines präzisen Risikomanagements zur Vermeidung von Fristversäumnissen oder Budgetüberschreitungen⁹⁰.

Demgegenüber adressiert Multiprojektcontrolling die gleichzeitige Steuerung mehrerer Projekte innerhalb eines Portfolios. Es ermöglicht die Optimierung der Ressourcennutzung, indem es Ressourcenengpässe identifiziert und die strategische Priorisierung von Mandaten sicherstellt. Eine zentrale Herausforderung liegt in der Koordination von Abhängigkeiten zwischen Projekten, beispielsweise wenn Verzögerungen in einem Projekt die Verfügbarkeit von Fachkräften für andere Projekte beeinflussen⁹¹.

Multiprojektcontrolling bietet der Kanzleiführung zudem eine Gesamtsicht auf alle laufenden Projekte und unterstützt durch übergreifende Kennzahlen wie Auslastung und Budgeteinhaltung die strategische Entscheidungsfindung. Zusammen bieten Projekt- und Multiprojektcontrolling die Basis für ein effizientes und zielgerichtetes Projektmanagement in Kanzleien, indem sie sowohl die operative Durchführung einzelner Mandate als auch die strategische Steuerung des gesamten Projektportfolios gewährleisten⁹².

⁹⁰ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 374.

⁹¹ vgl. *Bea u. a.*, ebd., S. 605.

⁹² vgl. *Bea u. a.*, ebd., S. 641.

Methoden und Werkzeuge

Um diese Aufgaben des MPM effektiv zu erfüllen, kommen eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen zum Einsatz. Zu den zentralen Instrumenten zählen das Project Management Office (PMO), das Reporting, Key Performance Indicators (KPIs).

PMO übernimmt eine Schlüsselrolle bei der Standardisierung und Professionalisierung von Projektmanagementprozessen. Laut Bea⁹³ definiert das PMO einheitliche Methoden, Tools und Prozesse, die in allen Projekten Anwendung finden, um eine konsistente Qualität sicherzustellen. Durch die Bereitstellung von Vorlagen, Checklisten und Leitlinien schafft das PMO eine strukturierte Arbeitsumgebung, die die Effizienz und Qualität der Projektarbeit steigert. Darüber hinaus fungiert das PMO als zentraler Ansprechpartner für Projektleiter und -teams, bietet Schulungen an und unterstützt aktiv bei der Ressourcenplanung⁹⁴.

Ein regelmäßiges Reporting ist essenziell, um den Status und Fortschritt von Projekten darzustellen. Im juristischen Kontext können solche Berichte beispielsweise Fristen, den Bearbeitungsstand von Schriftsätzen oder die Ressourcenauslastung in einem Projektteam dokumentieren⁹⁵.

KPIs sind spezifische, quantifizierbare Kennzahlen, die den Fortschritt und Erfolg von Projekten bewerten. Laut Bea sollten für jeden KPI-Zielwerte definiert werden, die als Maßstab für den Erfolg dienen. Es muss festgelegt werden, wer für die Erhebung der KPIs verantwortlich ist und in welchen Intervallen die Daten erfasst werden. Die KPIs werden regelmäßig überwacht und mit den festgelegten Zielwerten verglichen⁹⁶. Im juristischen Projektmanagement könnten KPIs die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Schriftsätzen, die Einhaltung von Fristen oder die Gewinnquote von Verfahren abbilden. Qualitative Aspekte, wie die Zufriedenheit von Mandanten oder die Reputation der Kanzlei, lassen sich jedoch nur schwer in numerische Kennzahlen übersetzen⁹⁷.

2.3.5 Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement

Typische Erfolgsfaktoren

Die erfolgreiche Steuerung und Kontrolle mehrerer parallellaufender Projekte setzt verschiedene strategische, strukturelle und kulturelle Faktoren voraus, die im MPM als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Diese können in drei zentrale Dimensionen unterteilt werden: klare Zielsetzung und strategische Integration und die Anwendung von Best Practices⁹⁸.

Eine klare Zielsetzung ist essenziell, um Projekte zielgerichtet zu steuern. Dabei hilft das SMART-Prinzip, bei dem Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert formuliert werden⁹⁹.

⁹³ vgl. *Bea u. a.*, ebd., S. 97.

⁹⁴ vgl. *Kerzner*, [Fn. 12], S. 169.

⁹⁵ vgl. *Von Känel*, [Fn. 7], S. 83.

⁹⁶ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 445.

⁹⁷ vgl. *von Schmid*, *Erfolgreiches Projektmanagement 2023*, S. 125.

⁹⁸ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 78–80.

⁹⁹ vgl. *Kerzner*, [Fn. 12], S. 415–418.

Statt „Effizienz steigern“ ist ein konkretes Ziel „Bearbeitungsdauer von Mandantenanfragen um 20 % innerhalb von 6 Monaten reduzieren“ zu setzen.

Best Practices stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar, da sie bewährte Ansätze liefern, die flexibel auf die Anforderungen des Multiprojektmanagements angepasst werden können. Iterative Planungszyklen und der Einsatz juristischer Managementsoftware ermöglichen es Kanzleien, Projekte effizient zu steuern und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren¹⁰⁰. Zudem fördern standardisierte Prozesse die Qualität und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse¹⁰¹.

Zusammenfassend erfordert erfolgreiches Multiprojektmanagement eine Kombination aus präziser Planung, kontinuierlicher Überwachung und Flexibilität. Die Integration von Zielsetzungen in die Unternehmensstrategie, die Förderung einer unterstützenden Kultur sowie der Einsatz bewährter Methoden schaffen die Grundlage für den Erfolg. Diese Erfolgsfaktoren tragen dazu bei, komplexe Projektlandschaften zu bewältigen und strategische Ziele effektiv zu erreichen¹⁰².

2.4 Projektmanagementmethoden

2.4.1 Überblick über gängige Projektmanagementmethoden

Projektmanagementmethoden sind strukturierte Ansätze, die den gesamten Lebenszyklus eines Projekts von der Initiierung bis zum Abschluss organisieren und steuern. Sie bieten einen klaren Rahmen, der es ermöglicht, Projekte effizient zu planen, zu überwachen und flexibel an spezifische Anforderungen anzupassen¹⁰³.

Klassische Projektmanagementmethoden sind durch eine klare Struktur und feste Prozesse gekennzeichnet, die eine Planung und Umsetzung von Projekten ermöglichen. Sie bieten Transparenz und Nachvollziehbarkeit, besonders bei Vorhaben mit stabilen Anforderungen¹⁰⁴.

Klassische Projektmanagementmethode- und Instrumente

Klassische Projektmanagementmethoden zeichnen sich durch eine klare Struktur und feste Prozesse aus, die sicherstellen, dass Projekte von der Initiierung bis zum Abschluss in einer Reihenfolge geplant und umgesetzt werden¹⁰⁵.

Das Wasserfallmodell

Das Wasserfallmodell stellt einen Projektansatz dar, bei dem die einzelnen Phasen – von der Anforderungsanalyse über die Planung und Umsetzung bis hin zu Test, Qualitätssicherung und Abschluss – strikt nacheinander durchlaufen werden¹⁰⁶. Siegfried von Känel beschreibt, dass erst nach dem

¹⁰⁰ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 445.

¹⁰¹ vgl. *Von Känel*, [Fn. 7], S. 97.

¹⁰² vgl. *Kerzner*, [Fn. 12], S. 415–418.

¹⁰³ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 89–91.

¹⁰⁴ vgl. *Kerzner*, [Fn. 12], S. 415–418.

¹⁰⁵ vgl. *Von Känel*, [Fn. 7], S. 69–70.

¹⁰⁶ vgl. *von Schmid*, [Fn. 96], S. 89–91.

vollständigen Abschluss einer Phase die nächste begonnen wird, was eine klare Strukturierung und einfache Nachverfolgbarkeit der Projektschritte ermöglicht¹⁰⁷. Diese Methodik bietet insbesondere bei Projekten mit klar definierten Anforderungen Vorteile, da sie Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten schafft. Allerdings zeigt sich das Modell als wenig anpassungsfähig, da Änderungen in fortgeschrittenen Projektstadien nur schwer umzusetzen sind, was seine Eignung für dynamische, sich häufig ändernde Projekte erheblich einschränken.

Ein Werkzeug des klassischen Projektmanagements ist das Gantt-Diagramm. Patrick Schmid erläutert, dass dieses Instrument der visuellen Darstellung von Aufgaben und Zeitplänen dient, indem es Beginn, Ende und Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte aufzeigt¹⁰⁸. Dies erleichtert die Kontrolle von Fristen und die Koordination von Abhängigkeiten. Während das Gantt-Diagramm bei kleineren und mittleren Projekten durch seine übersichtliche Darstellung überzeugt, kann es bei komplexeren Vorhaben schnell unübersichtlich werden. Darüber hinaus lassen sich qualitative Aspekte wie Risiken oder potenzielle Herausforderungen nicht direkt abbilden. Dennoch bleibt das Gantt-Diagramm eine zentrale Planungs- und Überwachungshilfe, insbesondere bei Projekten mit festen Zeitvorgaben¹⁰⁹.

Im Kontext einer Kanzlei könnte das Wasserfallmodell etwa bei der Erstellung von Schriftsätzen mit klar definierten Fristen zum Einsatz kommen. Das Gantt-Diagramm wiederum würde die zeitliche Abstimmung zwischen Gerichtsterminen und internen Ressourcen erleichtern.

Agile Projektmanagementmethoden- und Instrumente

Im Gegensatz zu traditionellen Methoden setzen agile Projektmanagementansätze auf Flexibilität, iterative Prozesse und enge Zusammenarbeit aller Beteiligten. Franz Xaver Bea et al. betonen, dass diese Methoden entwickelt wurden, um auf schnell wechselnde Anforderungen und komplexe Rahmenbedingungen reagieren zu können¹¹⁰. Besonders verbreitet sind hier die Methoden Scrum und Kanban, die jeweils spezifische Stärken und Einsatzgebiete aufweisen¹¹¹.

Scrum

Scrum basiert auf einem iterativen Vorgehensmodell, bei dem Projekte in kurze, fest definierte Arbeitszyklen, sogenannte Sprints, unterteilt werden. Von Känel führt aus, dass die Methode klare Rollen und Abläufe definiert: der Product Owner priorisiert die Projektanforderungen und erstellt die Aufgaben, der Scrum Master sorgt für die Einhaltung der Methodik und fungiert als Mentor, während das Entwicklungsteam für die Umsetzung der Arbeit verantwortlich ist¹¹². Nach jedem Sprint erfolgt

¹⁰⁷ vhl. *Von Känel*, [Fn. 7], S. 45.

¹⁰⁸ vgl. *von Schmid*, [Fn. 96], S. 89.

¹⁰⁹ *Von Känel*, [Fn. 7], S. 112.

¹¹⁰ *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 78.

¹¹¹ *Von Känel*, [Fn. 7], S. 150.

¹¹² *Von Känel*, ebd., S. 153.

eine Überprüfung der Ergebnisse, wodurch eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des Projekts ermöglicht wird.

Die Scrum-Methodik wird durch verschiedene Instrumente unterstützt. Bea et al. beschreiben, dass im Rahmen des Sprint Planning die Aufgaben für den kommenden Sprint definiert werden¹¹³. Tägliche kurze Meetings, sogenannte Daily Stand-ups, dienen der Besprechung des Fortschritts. Am Ende jedes Sprints werden die erzielten Ergebnisse in Sprint Reviews präsentiert, gefolgt von Sprint Retrospectives, bei denen das Team die Arbeitsprozesse reflektiert und Optimierungsmöglichkeiten identifiziert. Diese Instrumente fördern Transparenz, regelmäßigen Austausch und eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses¹¹⁴. Diese Instrumente fördern Transparenz, regelmäßige Abstimmung und die kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses.

Kanban

Kanban hingegen verfolgt einen anderen Ansatz, der auf der Visualisierung und Optimierung des Arbeitsflusses basiert¹¹⁵. Schmid erklärt, dass das Ziel darin besteht, den Workflow zu steuern und Überlastungen zu vermeiden¹¹⁶. Im Gegensatz zu Scrum gibt es bei Kanban keine festen Iterationen oder vordefinierten Rollen. Der Arbeitsprozess wird vielmehr kontinuierlich organisiert und angepasst.

Das zentrale Instrument von Kanban ist das Kanban-Board, das den Arbeitsfluss visualisiert und den Status sowie den Fortschritt der Aufgaben darstellt. Die Aufgaben werden in Spalten kategorisiert, die unterschiedliche Bearbeitungsphasen wie „To-Do“, „In Arbeit“ und „Erledigt“ repräsentieren. Diese Visualisierung ermöglicht es, den Überblick über den gesamten Workflow zu behalten und gleichzeitig den Ressourceneinsatz transparent zu gestalten¹¹⁷.

Ein weiteres zentrales Instrument im Kanban-Ansatz ist das Work In Progress (WIP) Limit, das die Anzahl der gleichzeitig bearbeiteten Aufgaben in einer Spalte des Kanban-Boards begrenzt. Schmid erläutert, dass dieses Limit dazu beiträgt, Überlastungen im Team zu vermeiden und den Fokus auf die effiziente Bearbeitung bestehender Aufgaben zu lenken, bevor neue gestartet werden¹¹⁸. Durch diese Begrenzung wird der Arbeitsfluss optimiert und die Durchlaufzeit einzelner Aufgaben verkürzt.

Vergleich zwischen klassischen und agilen Methoden

Um die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen klassischen und agilen Projektmanagementmethoden zu verdeutlichen, bietet die folgende Tabelle eine strukturierte Gegenüberstellung der beiden Ansätze.

¹¹³ *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 156.

¹¹⁴ *Bea u. a.*, ebd., S. 158.

¹¹⁵ *von Schmid*, [Fn. 96], S. 55.

¹¹⁶ vgl. *von Schmid*, ebd., S. 56.

¹¹⁷ vgl. *von Schmid*, ebd., S. 58.

¹¹⁸ *von Schmid*, ebd., S. 59.

Aspekt	Klassische Methoden	Agile Methoden
Zielsetzung	Klare Struktur, stabile Zielsetzung	Iterative Entwicklung, anpassbare Ziele
Flexibilität	Wenig flexibel, Änderungen schwer umsetzbar	Sehr flexibel, Änderungen leicht umsetzbar
Planung	Detaillierte, langfristige Planung	Kurze, iterative Planungszyklen
Rollenverteilung	Strikt definierte Rollen und Verantwortlichkeiten	Flexibles Team, gemeinsame Verantwortung
Einsatzgebiet	Geeignet für Projekte mit stabilen Anforderungen	Geeignet für dynamische Projekte

Tab. 3: Vergleich zwischen klassischen und agilen Methoden; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea et.al. (2020, S. 78ff.).

Bea et al. und von Känel beschreiben, dass klassische Methoden sich durch eine klare Struktur und stabile Zielsetzungen auszeichnen, während agile Methoden auf Flexibilität und iterative Entwicklung setzen¹¹⁹. Scrum und Kanban bieten spezifische Vorteile für die juristische Praxis. Von Känel hebt hervor, dass Scrum sich besonders für Innovationsprojekte eignet, bei denen iterative Arbeitszyklen und regelmäßige Feedback-Schleifen erforderlich sind¹²⁰. Instrumente wie das Sprint Planning und Sprint Reviews fördern hierbei eine kontinuierliche Verbesserung und eine präzise Abstimmung innerhalb des Teams.

Kanban hingegen wird von Schmid als besonders geeignet für die Organisation wiederkehrender Aufgaben beschrieben, etwa bei der Bearbeitung von Schriftsätzen oder Fallrecherchen¹²¹. Mit Hilfe eines Kanban-Boards lassen sich Aufgaben und deren Status transparent visualisieren, während WIP-Limits dazu beitragen, Überlastung zu vermeiden und den Fokus auf die effiziente Bearbeitung einzelner Aufgaben zu legen¹²².

Hybride Ansätze

Hybride Ansätze im Projektmanagement kombinieren klassische und agile Methoden, um den Anforderungen komplexer Projekte gerecht zu werden. Siegfried von Känel beschreibt, dass in der Planungsphase häufig klassische Methoden eingesetzt werden, um Zeitpläne, Meilensteine und Ressourcenzuweisungen klar zu definieren¹²³. In der Umsetzungsphase hingegen kommen agile

¹¹⁹ Bea u. a., [Fn. 16], S. 78; Von Känel, [Fn. 7], S. 150.

¹²⁰ Von Känel, [Fn. 7], S. 153.

¹²¹ von Schmid, [Fn. 96], S. 55.

¹²² von Schmid, ebd., S. 59.

¹²³ Von Känel, [Fn. 7], S. 77.

Methoden wie Scrum und Kanban zum Einsatz, um flexibel auf Änderungen reagieren zu können. Besonders bei komplexen Projekten lassen sich die Methoden flexibel kombinieren, um sowohl stabile Rahmenbedingungen als auch iterative Anpassungsprozesse zu gewährleisten.

Die praktischen Werkzeuge, die zur Umsetzung hybrider Ansätze verwendet werden, umfassen beispielsweise Gantt-Diagramme, Kanban-Boards und das Sprint Planning. Laut Bea et al. bieten diese Instrumente die Möglichkeit, sowohl die langfristige Planung als auch die flexible Anpassung während der Projektdurchführung zu gewährleisten¹²⁴. In der juristischen Praxis ist dies von Vorteil, etwa wenn neue Beweise auftauchen, unerwartete Wendungen in Verhandlungen auftreten oder kurzfristige Anträge berücksichtigt werden müssen. Kanban-Boards visualisieren dabei den Status einzelner Aufgaben, während Scrum durch iterative Arbeitszyklen eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung ermöglicht.

Herausforderungen

Die Anwendung hybrider Ansätze birgt jedoch auch Herausforderungen. Von Känel weist darauf hin, dass die unterschiedlichen Philosophien klassischer und agiler Methoden zu Konflikten führen können, insbesondere in Bezug auf die Teamkoordination und die Priorisierung von Aufgaben¹²⁵. Ein weiteres Problem ist der zusätzliche Schulungsaufwand. Mitarbeitende müssen sowohl die Prinzipien klassischer als auch agiler Methoden beherrschen, was einen erhöhten Zeit- und Ressourcenaufwand erfordert. Bea et al. ergänzen, dass ein hybrides Vorgehen eine transparente Kommunikation und eine hohe Methodenkompetenz aller Beteiligten voraussetzt, um die Vorteile beider Ansätze effektiv zu nutzen¹²⁶.

2.4.2 Die Stacey-Matrix

Ein hilfreiches Instrument zur Orientierung bei der Wahl der geeigneten Projektmanagementmethode ist die Stacey-Matrix, die Projekte anhand zweier Dimensionen kategorisiert: der Klarheit der Anforderungen und der Unsicherheit hinsichtlich der Methodik. Bea et al. beschreiben, dass diese Matrix besonders nützlich ist, um die Komplexität von Projekten zu bewerten und daraus die passende Methodik abzuleiten¹²⁷.

Kategorie	Anforderungen	Unsicherheit	Lösungsweg	Geeignete Methoden
Einfache	Klar und stabil	Gering	Eindeutig	Klassische Methoden

¹²⁴ Bea u. a., [Fn. 16], S. 419.

¹²⁵ Von Känel, [Fn. 7], S. 78.

¹²⁶ Bea u. a., [Fn. 16], S. 423.

¹²⁷ Bea u. a., ebd., S. 487.

Komplizierte	Klar, aber technisch herausfordernd	Moderat	Erfordert Fachwissen	Klassische Methoden ergänzt durch agile Elemente
Komplexe	Teilweise unklar, dynamisch	Hoch	Ungewiss, entwickelt sich im Projektverlauf	Agile Methoden
Chaotische	Unklar oder unbekannt	Extrem hoch	Kein offensichtlicher Lösungsweg	Hybride Ansätze

Tab. 4: Kategorien der Stacey-Matrix; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea et al. (2020, S. 487).

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, gliedert die Stacey-Matrix Projekte in vier Hauptkategorien: einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Projekte. Bea et al. betonen, dass die Matrix Projektleitenden dabei hilft, frühzeitig die passende Herangehensweise zu bestimmen und Ressourcen effizient einzusetzen¹²⁸. Sie zeigt auf, dass die Wahl der Methode stets an die spezifischen Bedingungen des Projekts angepasst werden sollte. Insbesondere in Kanzleien, die sowohl einfache als auch hochkomplexe Projekte bearbeiten, bietet die Stacey-Matrix eine wertvolle Orientierungshilfe.

Herausforderungen bei der Anwendung

Die Anwendung der Stacey-Matrix ist jedoch nicht ohne Herausforderungen. Bea et al. weisen darauf hin, dass die realistische und objektive Einschätzung der Projektmerkmale entscheidend ist¹²⁹. Subjektive Bewertungen können leicht zu Fehleinschätzungen führen, weshalb die Ergebnisse der Matrix kritisch hinterfragt werden sollten. Darüber hinaus sind regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen notwendig, um auf dynamische Entwicklungen während des Projektverlaufs reagieren zu können. Die Autoren betonen, dass besonders bei komplexen Projekten Flexibilität und eine kontinuierliche Bewertung der Projektparameter unerlässlich sind.

3 Empirischer Teil: Befragung

3.1 Befragung

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde die Befragung als wissenschaftliche Methode zur Datenerhebung gewählt, die systematisch Informationen zu spezifischen Themen sammelt und sowohl allgemeine Muster als auch individuelle Perspektiven analysiert¹³⁰. Befragungen können in verschiedenen Formen wie persönlichen Interviews, schriftlichen oder Online-Umfragen durchgeführt werden,

¹²⁸ Bea u. a., ebd., S. 488.

¹²⁹ Bea u. a., ebd., S. 489.

¹³⁰ vgl. Jacob u. a., Umfrage 2019, S. 12.

wobei letztere zunehmend an Bedeutung gewinnen, insbesondere aufgrund ihrer Kosteneffizienz und der Möglichkeit, eine große Anzahl von Teilnehmenden in kurzer Zeit zu erreichen¹³¹.

Ein wesentlicher Vorteil von Befragungen liegt im direkten Praxisbezug. Laut Jacob et al. ermöglichen Befragungen den direkten Zugang zu Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten, was zu einer differenzierten Analyse bestehender Prozesse und Strukturen beiträgt¹³². Die Kombination aus standardisierten und offenen Fragen erlaubt die Erhebung sowohl quantitativer als auch qualitativer Daten, wodurch eine umfassende Analyse von Mustern und individuellen Perspektiven möglich wird¹³³. Online-Befragungen bieten zusätzlich den Vorteil der Automatisierung von Datenerhebung und -auswertung, was den Forschungsprozess erheblich beschleunigt¹³⁴.

Dennoch gibt es Herausforderungen, wie die Gefahr subjektiver Verzerrungen durch die Teilnehmenden und eine potenziell geringe Rücklaufquote, besonders bei Online-Befragungen. Diese Aspekte können die Repräsentativität der Ergebnisse einschränken¹³⁵. Auch die sorgfältige Erstellung eines fundierten Fragebogens und die anschließende Analyse sind zeit- und ressourcenintensiv, was den methodischen Aufwand erhöht¹³⁶.

Zusammenfassend stellt die Befragung eine geeignete Methode dar, um praxisrelevante Daten zu erheben. Sie liefert fundierte Ergebnisse, die zur Optimierung von Kanzleiabläufen beitragen können. Die Kombination aus quantitativen und qualitativen Erkenntnissen gewährleistet dabei eine umfassende Betrachtung sowohl allgemeiner Trends als auch spezifischer Herausforderungen¹³⁷.

3.1.1 Grundlagen der Befragung und Fragebogentheorie

Das Forschungsdesign bildet den methodischen Rahmen für die Untersuchung, mit dem Ziel, Optimierungsmöglichkeiten für das Projektmanagement in Anwaltskanzleien zu identifizieren. Der Fokus liegt auf der Analyse bestehender Arbeits- und Planungsprozesse sowie auf der Bewertung der Wirksamkeit von Projektmanagementmethoden im juristischen Kontext. Laut Jacob, Heinz und Décieux ist es wichtig, ein Forschungsdesign zu wählen, das zur Natur der zu untersuchenden Fragestellung passt¹³⁸. In diesem Zusammenhang wurde ein nicht-experimentelles, quantitatives Design gewählt, das sich besonders für die Erhebung von Daten zu bestehenden Prozessen und Arbeitsweisen eignet. Ergänzend dazu betonen Dillman und Groves die Bedeutung eines strukturierten Designs, das eine systematische Beantwortung der Forschungsfragen gewährleistet¹³⁹.

¹³¹ Döring, Sozialpsychologie des Internet 2003, S. 8.

¹³² Jacob u. a., [Fn. 129], S. 4.

¹³³ vgl. Batinic, Online social sciences 2002, S. 239.

¹³⁴ vgl. Dillman u. a., Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys 2015, S. 23.

¹³⁵ vgl. Dillman u. a., ebd., S. 67.

¹³⁶ vgl. Jacob u. a., [Fn. 129], S. 233.

¹³⁷ vgl. Diekmann, Empirische Sozialforschung 2022, S. 45.

¹³⁸ vgl. Jacob u. a., [Fn. 129], S. 66.

¹³⁹ vgl. Dillman u. a., [Fn. 133], S. 78; vgl. Groves, Survey errors and survey costs 2005, S. 135.

Der Fragebogen wurde nach wissenschaftlichen Prinzipien entwickelt, um valide Daten zu gewährleisten¹⁴⁰. Die Forschungsfragen fokussierten sich auf die Effizienz von Arbeitsprozessen, die Eignung spezifischer Projektmanagementmethoden und das Multiprojektmanagement in juristischen Kanzleien. Die Effizienz der Arbeitsprozesse wurde durch gezielte Fragen zu genutzten Ressourcen, wahrgenommenem Zeitdruck und Termintreue operationalisiert. So wurde beispielsweise gefragt: „Wie häufig erleben Sie Zeitdruck bei der Erledigung von Schriftsätzen oder Mandatsbearbeitung?“ Laut Flick ist es für die Inhaltsvalidität entscheidend, dass die Fragen nicht nur klar formuliert sind, sondern auch inhaltlich auf die Forschungsfragen abgestimmt werden¹⁴¹. Die Projektmanagementmethoden wie Kanban, Scrum oder Lean Management wurden durch gezielte Fragen zur Anwendung dieser Ansätze erfasst. Die Frage „Nutzen Sie Projektmanagementmethoden für die Planung und Organisation Ihrer Arbeitsprozesse?“ ergab, dass 38 % der Befragten solche Methoden regelmäßig anwenden. Allerdings zeigte sich in den offenen Antworten, dass einige Teilnehmende traditionelle Methoden wie Wiedervorlagelisten als Projektmanagement definieren. Dies deutet auf eine mögliche Bedrohung der Konstruktvalidität hin, da der Begriff Projektmanagement unterschiedlich interpretiert wird¹⁴². Die Kriteriumsvalidität wurde in der Umfrage nicht explizit überprüft, was in der sozialwissenschaftlichen Literatur nicht unüblich ist, wie Groves anmerkt. Ein Abgleich der Umfrageergebnisse mit externen Leistungskennzahlen, wie objektiv gemessener Termintreue oder Mandantenzufriedenheit, hätte die Validität weiter stärken können.

Die Reliabilität des Fragebogens wurde durch eine klare Struktur und präzise Formulierungen sichergestellt, um Konsistenz und Wiederholbarkeit der Antworten zu gewährleisten. Groves hebt hervor, dass durch eine klare und eindeutige Formulierung der Fragen das Risiko von Missverständnissen minimiert wird, was die Qualität und Zuverlässigkeit der Antworten steigert¹⁴³. Ein Beispiel hierfür ist die Frage: „Wenn Sie einen Schriftsatz oder ein Beratungsschreiben aufsetzen, wie klar sind die Ziele zu Beginn der Aufgabe definiert?“ Hier gaben 76 % der Befragten an, dass die Ziele zu Beginn der Aufgabe klar definiert seien. Die konsistenten Antwortmuster deuten auf eine hohe interne Konsistenz hin. Allerdings könnten Antwortverzerrungen (z.B. durch soziale Erwünschtheit) die Reliabilität beeinflussen. Dies betrifft insbesondere Fragen zur eigenen Effizienz und Termintreue, da Befragte möglicherweise dazu neigen, ihre Arbeitsweise positiver darzustellen, als sie tatsächlich ist. Besonders bei der Frage „Wie oft beantragen Sie Fristverlängerungen?“ könnte diese Tendenz eine Rolle gespielt haben.

Die Struktur des Fragebogens wurde so gestaltet, dass sie benutzerfreundlich und leicht verständlich ist¹⁴⁴. Zunächst wurden allgemeine Fragen zu Arbeitszeiten und Rechtsgebieten gestellt, um den

¹⁴⁰ vgl. *Flick*, Handbuch qualitative Sozialforschung 2008, S. 104; vgl. *Groves*, [Fn. 138], S. 211.

¹⁴¹ vgl. *Flick*, [Fn. 139], S. 110.

¹⁴² *Dillman u. a.*, [Fn. 133], S. 132.

¹⁴³ vgl. *Groves*, [Fn. 138], S. 225.

¹⁴⁴ vgl. *Jacob u. a.*, [Fn. 129], S. 207.

Befragten einen leichten Einstieg zu ermöglichen. Flick betont die Bedeutung der Benutzerfreundlichkeit von Fragebögen, um die kognitive Belastung zu minimieren und präzise Antworten zu fördern¹⁴⁵. Der Fragebogen kombinierte verschiedene Fragetypen. Dabei wurden geschlossene, offene und halboffene Fragen verwendet, um ein breites Spektrum an Informationen zu sammeln¹⁴⁶. Die Fragen nutzten Nominalskalen wie „In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich?“, Ordinalskalen z.B. „Wie häufig erleben Sie Zeitdruck bei der Erledigung von Schriftsätzen?“ (Antwortoptionen von nie bis oft) und metrische Skalen „Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich pro Woche?“¹⁴⁷. Diese Kombination ermöglichte eine differenzierte Analyse der Arbeitsbedingungen in Anwaltskanzleien.

Eine wesentliche Limitation des Forschungsdesigns besteht darin, dass keine Daten zur Kanzleigröße erhoben wurden. Dies erschwert die Einschätzung, ob die Ergebnisse gleichermaßen auf Einzelkanzleien, mittelständische Kanzleien oder Großkanzleien übertragbar sind. Die Rücklaufquote¹⁴⁸ von 4,5 % liegt im unteren Bereich üblicher Online-Befragungen, was auf eine mögliche Selbstselektion der Teilnehmenden hinweist. Es ist denkbar, dass vor allem jene Anwälte teilgenommen haben, die entweder ein besonderes Interesse am Thema Effizienz haben oder besonders stark von den untersuchten Herausforderungen betroffen sind.

3.1.2 Durchführung der Befragung

Die Zielgruppe der Umfrage umfasste Anwälte und Mitarbeitende aus Anwaltskanzleien mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Kanzleistrukturen. Die meisten Befragten waren in den Fachgebieten Zivilrecht, Arbeitsrecht und Wirtschaftsrecht tätig, was die Vielseitigkeit der Stichprobe unterstreicht.

Die Online-Umfrage wurde über die Plattform Unipark (Tivian) durchgeführt, die eine benutzerfreundliche Handhabung und automatisierte Datenspeicherung ermöglichte. Um eine hohe Teilnahmebereitschaft zu fördern, wurde zusätzlich eine begleitende Webseite (www.legal-workflow.de) eingerichtet, die über das Forschungsprojekt informierte. Die Kombination aus einer professionellen Umfrageplattform und einer personalisierten Webseite schuf ein vertrauenswürdiges Umfeld und steigerte die Teilnahmebereitschaft.

Die Datenerhebung erfolgte unter Einhaltung der geltenden Datenschutzbestimmungen durch die Nutzung öffentlich zugänglicher E-Mail-Adressen von in der RAK München registrierten Anwälten. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine gezielte Ansprache und trug zur Relevanz der Stichprobe bei. Die gesammelten Daten sind öffentlich zugänglich und können von anderen Forschenden auf der Plattform eingesehen werden.

¹⁴⁵ vgl. Flick, [Fn. 139], S. 120.

¹⁴⁶ vgl. Jacob u. a., [Fn. 129], S. 133.

¹⁴⁷ vgl. Jacob u. a., ebd., S. 238.

¹⁴⁸ vgl. Dillman u. a., [Fn. 133], S. 174.

Die Umfrage lief vom 28. November 2024 bis zum 1. Januar 2025, um den Teilnehmenden ausreichend Zeit zur Beantwortung zu geben. Insgesamt wurden 12.996 Personen zur Teilnahme eingeladen, wovon 582 die Umfrage beantworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,5 %. Davon wurden 192 vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Analyse einbezogen. Obwohl die Rücklaufquote mit 4,5 % im unteren Bereich liegt, bewegt sie sich innerhalb des üblichen Rahmens für externe Online-Befragungen (1–5 %) ¹⁴⁹.

Die Breite der Stichprobe stärkt die Aussagekraft der Ergebnisse. Zudem meldeten sich sechs Teilnehmende per E-Mail, um auf die besondere Praxisrelevanz des Themas hinzuweisen. Ein persönliches Interview mit einem dieser Teilnehmenden ergänzte die quantitativen Daten um qualitative Einblicke und verdeutlichte spezifische Herausforderungen im juristischen Projektmanagement.

3.1.3 Auswertung der Befragung

Für die Auswertung der offenen Fragen wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Diese Methode ermöglicht eine systematische Analyse von Texten, indem zentrale Muster, Themen und Kategorien identifiziert werden ¹⁵⁰. Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv auf Basis der Forschungsfragen und wurde während der Analyse induktiv angepasst ¹⁵¹.

Die deskriptive Statistik dient der Zusammenfassung und Darstellung von Daten, ohne Zusammenhänge oder Ursachen zu analysieren ¹⁵². Zentrale Kennzahlen sind der Mittelwert (Durchschnitt der Arbeitszeiten), der Median (Zentralwert der Verteilung) und die Standardabweichung (Streuung der Arbeitszeiten) ¹⁵³. Während die deskriptive Statistik numerische Daten wie Arbeitszeiten quantitativ beschreibt, dient die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring der systematischen Auswertung von Textdaten, um inhaltliche Muster und Kategorien zu identifizieren ¹⁵⁴.

Detaillierte Ergebnisse sowohl von der deskriptiven Statistik als auch von der qualitativen Analyse sind im Anhang A1 zu finden.

Forschungsfrage 1: Wie beeinflussen Zeitmanagement und Ressourcenknappheit die Effizienz der Arbeitsorganisation in Kanzleien?

Deskriptive Ergebnisse

Die Befragung zeigt, dass Zeitmangel und Ressourcenknappheit zentrale Herausforderungen in Anwaltskanzleien sind. 63 % der Befragten berichten von regelmäßigem Zeitdruck, während der Zeitaufwand pro Aufgabe stark variiert. Trotz einer geplanten Wochenarbeitszeit von 48 Stunden

¹⁴⁹ Dillman u. a., ebd., S. 174.

¹⁵⁰ vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse 2022, S. 65.

¹⁵¹ vgl. Mayring, ebd., S. 65.

¹⁵² vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation 2006, S. 33.

¹⁵³ vgl. Backhaus u. a., Multivariate Analysemethoden 2021, S. 29–31.

¹⁵⁴ vgl. Mayring, [Fn. 149], S. 65.

arbeiten die Teilnehmenden im Schnitt 51,3 Stunden. Überstunden sind für 21 % der Teilnehmenden regelmäßig erforderlich.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist der Mangel an personellen Ressourcen. 37 % der Befragten fehlt häufig Unterstützung und 22 % haben Schwierigkeiten beim Zugang zu notwendigen Informationen. Fristverlängerungen werden bei weniger als der Hälfte der Fälle von 63 % der Befragten beantragt, während 5 % fast immer auf Verlängerungen angewiesen sind.

Qualitative Inhaltsanalyse

Die offenen Antworten zu den o.g. Problemen wurden in drei zentrale Kategorien zusammengefasst.

Kategorie 1: Personalmangel und Zeitmangel als systemisches Problem

Die Befragten berichten von fehlender personeller Unterstützung, die die Delegation von Aufgaben erschwert. Zeitdruck und Überstunden werden in Zusammenhang mit ineffizienten internen Prozessen und unklaren Zuständigkeiten genannt.

Kategorie 2: Überstunden und Arbeitsbelastung

Ein signifikanter Teil der Befragten arbeitet regelmäßig länger als geplant. Andere Befragte berichten, dass Überstunden nur situativ auftreten, etwa bei Abgabeterminen oder Fristen. Einige Anwälte haben jedoch keine festen Arbeitszeiten, sodass Überstunden in ihrem Arbeitsmodell nicht klar definiert sind. Wenige Teilnehmer gaben an, dass Überstunden selten vorkommen und die Work-Life-Balance gewahrt bleibt.

Kategorie 3: Ineffiziente Kommunikation und Informationsdefizite

Die Befragten schildern, dass verspätete oder unvollständige Informationen von Mandanten sowie ineffiziente interne Kommunikationswege den Bearbeitungsprozess verzögern.

Diskussion

Die Befragten benennen Zeitmangel und Ressourcenknappheit als zentrale Herausforderungen in der Kanzleiarbeit. Die qualitative Analyse zeigt, dass der Personalmangel die effiziente Aufgabenverteilung erschwert. Fehlende Unterstützung durch Associates und andere Mitarbeitende führt dazu, dass Aufgaben nicht delegiert werden können, was die Arbeitslast erhöht.

Die regelmäßige Notwendigkeit von Überstunden wird von den Befragten als Teil der täglichen Arbeitsrealität beschrieben. Die Differenz zwischen geplanter und tatsächlicher Arbeitszeit zeigt, dass in vielen Kanzleien der Arbeitsaufwand nicht vollständig mit der Planung übereinstimmt.

Die Befragten berichten weiterhin, dass unklare Zuständigkeiten und fehlende standardisierte Prozesse den Arbeitsfluss stören. Zeitdruck wird nicht ausschließlich durch externe Faktoren wie Fristen oder Mandantenanforderungen verursacht, sondern auch durch interne organisatorische Defizite.

Ein weiteres häufig genanntes Problem ist die Informationsbeschaffung. Verzögerungen durch unvollständige oder verspätete Informationen von Mandanten sowie ineffiziente Kommunikationsstrukturen innerhalb der Kanzlei werden als Hindernisse in der Mandatsbearbeitung beschrieben.

Die Ergebnisse zeigen, dass Zeitmangel in Anwaltskanzleien auf ein Zusammenspiel von personellen Engpässen, strukturellen Defiziten und Kommunikationsproblemen zurückzuführen ist.

Forschungsfrage 2: Wie werden Aufgaben in Kanzleien geplant und welche Faktoren beeinflussen die Priorisierung von Mandaten?

Deskriptive Ergebnisse

Die Befragung zeigt, dass 41 % der Befragten regelmäßig Aufgaben verschieben und neu priorisieren müssen. 40 % planen lediglich die wichtigsten Aufgaben und 26 % organisieren alle Aufgaben im Voraus.

Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitativen Antworten zur Aufgabenplanung und Priorisierung wurden in zwei zentrale Kategorien zusammengefasst.

Kategorie 1: Dominanz von Ad-hoc-Reaktionen aufgrund fehlender Planungsinstrumente

Die Befragten berichten, dass ihre tägliche Arbeitsplanung stark von dringenden Anfragen und spontan auftretenden Aufgaben beeinflusst wird. Diese kurzfristigen Anforderungen führen dazu, dass langfristige Planungen häufig verschoben oder angepasst werden müssen. Viele Kanzleien verfügen über keine strukturierten Planungsinstrumente, was die Umsetzung konsequenter Planungen zusätzlich erschwert. Selbst wenn langfristige Pläne erstellt werden, verhindern unvorhergesehene Ereignisse deren konsequente Anwendung.

Kategorie 2: Planungsansätze

In vielen Fällen werden strukturierte und flexible Planungsansätze kombiniert. Befragte berichteten, dass sie versuchen, langfristige Planungen zu erstellen, diese jedoch aufgrund von unvorhergesehenen Ereignissen regelmäßig anpassen müssen.

Diskussion

Die Befragten berichten, dass die Planung und Priorisierung von Aufgaben in Anwaltskanzleien stark von externen Faktoren wie kurzfristigen Mandantenanfragen und Fristen beeinflusst wird. Die qualitative Analyse zeigt, dass viele Kanzleien auf diese Einflüsse mit Ad-hoc-Reaktionen reagieren müssen, wodurch die Übersicht über Mandate und Abhängigkeiten zwischen Projekten erschwert wird.

Ein zentrales Ergebnis ist der Mangel an strukturierten Planungsinstrumenten. Die Daten belegen, dass viele Kanzleien keine einheitlichen Methoden zur Aufgabenorganisation verwenden. Auch wenn einige Befragte strukturierte Planungsansätze beschreiben, bleibt deren konsequente

Anwendung die Ausnahme. Die Kombination aus flexiblen und strukturierten Ansätzen verdeutlicht, dass es in den meisten Kanzleien keine klar definierte Planungsstrategie gibt.

Die Diskrepanz zwischen Kanzleien, die strukturierte Ansätze verwenden, und jenen, die spontane Planung bevorzugen, zeigt eine Inkonsistenz in der Branche. Diese Unterschiede erschweren nicht nur die Vergleichbarkeit der Effizienz zwischen Kanzleien, sondern führen auch zu variierenden Standards in der Mandatsbearbeitung.

Die Mandantenkommunikation spielt eine zentrale Rolle bei der Aufgabenpriorisierung. Die qualitativen Daten deuten darauf hin, dass kurzfristige Anforderungen von Mandanten häufig bestehende Planungen über den Haufen werfen. Dies führt dazu, dass selbst Kanzleien mit vorhandenen Planungsstrukturen Schwierigkeiten haben, diese konsequent umzusetzen. Die externe Einflussnahme durch Mandanten macht Planungsinstrumente in vielen Fällen unwirksam.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die fehlende Standardisierung der Planungsprozesse nicht nur die Übersichtlichkeit, sondern auch die Effizienz der Arbeitsabläufe in Kanzleien beeinträchtigt. Während externe Einflüsse kurzfristige Anpassungen erforderlich machen, zeigen die Daten, dass die internen Strukturen in vielen Kanzleien nicht robust genug sind, um diesen Anforderungen standzuhalten.

Forschungsfrage 3: Wie kann die Komplexität des Multiprojektmanagements in Kanzleien reduziert werden?

Deskriptive Statistik

Die Umfrage zeigt, dass bei 76 % der Befragten die Ziele zu Beginn der Aufgabe klar sind, während 23 % dies als teilweise unklar empfanden. Die Vorgehensweise bei der Mandatsbearbeitung wird von 74 % der Befragten als klar beschrieben, während 24 % sie als teilweise unklar bewerten. Dies deutet darauf hin, dass in einigen Kanzleien Standardisierungen fehlen. Die Nutzung einer klaren Phasenstruktur erfolgt bei 21 % der Befragten. 29 % der Befragten berücksichtigen täglich Pufferzeiten, während 18 % ihre gesamte Arbeitszeit ohne Puffer verplanen.

Qualitative Analyse

Die qualitative Auswertung der offenen Antworten ergab drei zentrale Kategorien, die die Ursachen der Komplexität im Multiprojektmanagement verdeutlichen.

Kategorie 1: Fehlende Standardisierung von Prozessen

Viele Befragte berichten von unklaren Arbeitsstrukturen und fehlenden definierten Abläufen bei der Bearbeitung paralleler Mandate. Dies führt zu Ineffizienzen und erhöht die Komplexität, da Aufgaben oft neu organisiert werden müssen.

Kategorie 2: Fehlende Integration von Pufferzeiten

Die häufige Bearbeitung von Schriftsätzen am Tag des Fristablaufs zeigt, dass es in vielen Kanzleien an Pufferzeiten und langfristiger Planung mangelt. Selbst in Kanzleien mit definierten Prozessen fehlt es häufig an systematisch eingeplanten Pufferzeiten, die Flexibilität bei unvorhergesehenen Ereignissen ermöglichen würden.

Kategorie 3: Unvorhersehbarkeit und Mandantenabhängigkeit

Die Notwendigkeit, auf kurzfristige Mandantenanforderungen und unvorhersehbare Entwicklungen wie neue Gerichtsentscheidungen zu reagieren, erhöht die Komplexität erheblich. Diese externen Einflüsse zwingen Kanzleien oft zu spontanen Anpassungen ihrer Arbeitsprozesse.

Diskussion

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Komplexität des Multiprojektmanagements in Kanzleien durch mehrere strukturellen und organisatorischen Faktoren beeinflusst wird. Obwohl die Mehrheit der Befragten angibt, dass Zieldefinitionen bei der Mandatsbearbeitung klar sind, berichten einige Teilnehmende von teils unklaren Zielen und Vorgehensweisen. In diesen Fällen gestaltet sich die Koordination paralleler Mandate schwieriger.

Qualitative Analyse zeigt, dass einige Befragte auf intuitive oder situationsabhängige Planung setzen, indem sie weniger dringende Aufgaben verschieben, wenn unerwartete Ereignisse auftreten. Die anderen Befragte erkennen den Bedarf an Pufferzeiten, setzen diese jedoch unzureichend um. Dies zeigt sowohl ein Bewusstsein für das Problem als auch das Fehlen geeigneter methodischer Ansätze.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass fehlende Standardisierungen und externe Einflüsse zentrale Faktoren sind, die die Komplexität des Multiprojektmanagements in Kanzleien beeinflussen.

Forschungsfrage 4: Welche Projektmanagementmethoden werden in Kanzleien genutzt?

Die Befragung zeigt, dass 38 % der Teilnehmenden regelmäßig Projektmanagementmethoden nutzen, während 36 % diese Methoden überhaupt nicht anwenden. Am häufigsten werden traditionelle Ansätze wie Prozessmanagement (54 %) und Projektmanagementansätze in größeren Mandaten (40 %) eingesetzt. Moderne Methoden wie agiles Arbeiten und Lean Management werden von weniger als einem Drittel der Befragten genutzt.

Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Analyse der offenen Antworten zeigt zwei zentrale Kategorien, die die Nutzung und Verbreitung von Projektmanagementmethoden in Kanzleien erklären.

Kategorie 1: Wahrnehmung der Relevanz von Projektmanagementmethoden

Viele Befragte sehen Projektmanagementmethoden als wenig relevant für den juristischen Kontext. Die Individualität juristischer Mandate wird oft als Hindernis für die Standardisierung von Prozessen

wahrgenommen. Die Ansicht, dass jedes Mandat einzigartig ist, führt dazu, dass strukturierte Methoden als schwer umsetzbar betrachtet werden.

Kategorie 2: Mangelnde Anpassungsfähigkeit der Methoden

Selbst wenn Projektmanagementmethoden bekannt sind, werden sie oft als zu starr für den dynamischen juristischen Arbeitsalltag empfunden. Einige Kanzleien berichten jedoch von hybriden Modellen, die strukturierte Methoden mit flexiblen Elementen kombinieren.

Diskussion

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Projektmanagementmethoden in Kanzleien uneinheitlich eingesetzt werden. Traditionelle Ansätze wie Prozess- und Fristenmanagement sind fester Bestandteil des Arbeitsalltags und werden als notwendig für die strukturierte Bearbeitung von Mandaten angesehen. Im Gegensatz dazu werden agile Methoden nur von wenigen Kanzleien genutzt, und deren Anwendung bleibt oft auf individuelle Anpassungen beschränkt, die nicht kanzleiweit standardisiert sind.

Die qualitative Analyse verdeutlicht, dass viele Kanzleien Projektmanagementmethoden als schwer mit den Anforderungen juristischer Mandate vereinbar betrachten. Die Befragten betonen die Individualität und Komplexität juristischer Fälle, was eine Standardisierung erschwert. Diese Wahrnehmung führt dazu, dass Methoden, die in anderen Branchen als effizient gelten, im juristischen Kontext als zu starr empfunden werden.

Der uneinheitliche Einsatz von Projektmanagementmethoden hängt somit stark von der Wahrnehmung ihrer Relevanz und Anpassungsfähigkeit an den juristischen Arbeitskontext ab. Kanzleien, die diese Methoden nicht anwenden, begründen dies häufig mit der Dynamik und Komplexität juristischer Arbeit. Wo Methoden jedoch eingesetzt werden, erfolgt dies meist ohne systematische Implementierung und bleibt auf spezifische Anforderungen einzelner Mandate beschränkt.

Forschungsfrage 5: Wie tragen Projektmanagementtechniken zur Effizienzsteigerung in Kanzleien bei?

Die Befragung zeigt, dass 63 % der Befragten keine visuellen Tools wie Aufgaben-Boards nutzen, während 21 % diese regelmäßig einsetzen. Traditionelle Hilfsmittel wie Kanzleikalender und digitale Kalender werden von 75 % der Befragten verwendet, während spezialisierte Projektmanagement-Software von 8 % genutzt wird.

Feedback-Prozesse sind teilweise systematisch integriert. 34 % der Befragten holen regelmäßig Feedback von Mandanten zu Zwischenergebnissen ein, während 13 % darauf verzichten.

Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Analyse der offenen Antworten zeigt vier zentrale Kategorien.

Kategorie 1: Begrenzte Integration digitaler Tools

Viele Befragte berichten, dass digitale Tools und visuelle Hilfsmittel nur in begrenztem Umfang in den Arbeitsalltag integriert sind. Ihr Einsatz bleibt meist auf größere Projekte oder spezialisierte Teams beschränkt.

Kategorie 2: Dominanz traditioneller Arbeitsmittel

Die Mehrheit der Kanzleien verlässt sich weiterhin auf klassische Hilfsmittel wie Kanzleikalender, Papierlisten und einfache digitale Kalender. Ein Teil der Befragten nutzt manuelle Methoden wie Excel-Listen oder Aufgabenlisten, die jedoch nicht standardisiert sind.

Kategorie 3: Technologische Defizite und ungenutzte Digitalisierung

Obwohl technische Hilfsmittel vorhanden sind, wird deren Potenzial nicht ausgeschöpft. Veraltete Software, fehlende Integration von digitalen Tools und ein unterschiedlicher Kenntnisstand im Umgang mit Technologien erschweren eine Arbeitsweise.

Kategorie 4: Integration von Feedback-Prozessen

Feedback von Mandanten wird teilweise eingeholt, jedoch fehlen in vielen Kanzleien klar definierte Strukturen für kontinuierliche Rückmeldungen während der Mandatsbearbeitung.

Diskussion

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Einsatz von Projektmanagementtechniken in Anwaltskanzleien uneinheitlich ist. Traditionelle Methoden wie Kanzleikalender und Fristenmanagement sind weit verbreitet, während moderne digitale Tools und visuelle Hilfsmittel in bestimmten Kanzleien oder bei größeren Projekten genutzt werden. Kanzleien, die digitale Tools wie Kanban-Boards oder spezialisierte Software einsetzen, berichten von einer besseren Übersicht und effizienteren Arbeitsprozessen, jedoch bleibt ihre Nutzung auf individuelle Initiativen beschränkt.

Technologische Hürden wie fehlende Schulungen und Unsicherheiten im Umgang mit digitalen Tools werden als Gründe genannt. Technologische Hürden wie fehlende Schulungen und Unterschiede im Technologiewissen erschweren die systematische Integration moderner Tools. Darüber hinaus existieren in vielen Kanzleien keine etablierten Feedback-Prozesse, was die kontinuierliche Optimierung der Arbeitsabläufe einschränkt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Projektmanagementtechniken zwar bekannt sind, ihr volles Effizienzpotenzial jedoch nicht ausgeschöpft wird. Die Nutzung bleibt selektiv und ist stark von individuellen Präferenzen und den vorhandenen Ressourcen abhängig.

4 Optimierung des Projektmanagements in einer Kanzlei

Die Umfrage zeigt, dass zentrale Herausforderungen wie Zeit- und Ressourcenmangel, ineffiziente Planung und Organisation, geringe Nutzung von Managementmethoden, Überstunden und Arbeitsbelastung die Arbeitsprozesse in Kanzleien stark beeinträchtigen¹⁵⁵. Um diese Problematik zu adressieren, werden im Folgenden Optimierungsvorschläge basierend auf den in Ihrer Bachelorarbeit beschriebenen theoretischen Modellen formuliert.

4.1 Effizientes Projektmanagement mit hybriden Modellen

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 67,6 % der Befragten die Ziele und Vorgehensweisen ihrer Aufgaben als klar einstufen, während 32,4 % teilweise Klarheit über die Anforderungen haben. Diese Diskrepanz verdeutlicht die Notwendigkeit flexibler Projektmanagementansätze, die sowohl planbare Routineaufgaben als auch komplexe, dynamische Mandate berücksichtigen¹⁵⁶. Ergebnisse wie häufige kurzfristige Priorisierungen deuten auf die Notwendigkeit agiler Methoden zur flexiblen Anpassung an Veränderungen. Gleichzeitig wird von einem Mangel an strukturierten Planungsinstrumenten berichtet, was den Bedarf an klassischen Planungsmethoden verdeutlicht¹⁵⁷. Hybride Projektmanagementmodelle kombinieren die Vorzüge klassischer Methoden mit der Flexibilität agiler Ansätze. Die Stacey-Matrix unterstützt dabei, Aufgaben nach ihrer Komplexität und Klarheit zu klassifizieren¹⁵⁸.

Einsatzbereiche in Kanzleien

Routineaufgaben wie Fristenüberwachung, Dokumentenerstellung oder die Bearbeitung klarer Mandate lassen sich effizient mit klassischen Methoden organisieren. Komplexe Mandate mit unvorhersehbaren Anforderungen profitieren hingegen von agilen Methoden, die flexible Anpassungen ermöglichen¹⁵⁹. Für planbare Aufgaben können Gantt-Diagramme genutzt werden, um Fristen, Aufgabenverläufe und Abhängigkeiten übersichtlich darzustellen. Arbeitsabläufe lassen sich mit Kanban-Boards strukturieren. Die Einteilung in Kategorien wie „Zu erledigen“, „In Bearbeitung“, „Rückfragen“ und „Abgeschlossen“ erleichtert die Nachverfolgbarkeit des Arbeitsfortschritts. Besonders bei komplexen Mandaten mit mehreren Teilaufgaben ist diese Visualisierung hilfreich.

Für Mandate, die ständige Anpassungen erfordern, kann die Scrum-Methodik angewendet werden. Durch die Aufteilung in Sprints und regelmäßige Sprint Reviews wird der Fortschritt kontinuierlich überwacht. Die Einführung täglicher Stand-up-Meetings (max. 15 Minuten) fördert die Teamkommunikation und ermöglicht schnelle Anpassungen bei unvorhergesehenen Entwicklungen¹⁶⁰.

¹⁵⁵ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 78–80.

¹⁵⁶ vgl. *Kusay-Merkle*, *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag 2021*, S. 45–47.

¹⁵⁷ vgl. *Litke u. a.*, *Projektmanagement 2022*, S. 133–135.

¹⁵⁸ vgl. *Stacey/Mowles*, *Strategic management and organisational dynamics 2016*, S. 23–25.

¹⁵⁹ vgl. *Von Känel*, [Fn. 7], S. 102–104.

¹⁶⁰ vgl. *Kusay-Merkle*, [Fn. 18], S. 45–47.

4.2 Optimierung der Aufgabenpriorisierung

Die Umfrage zeigt, dass 41 % der Befragten Aufgaben kurzfristig neu priorisieren müssen. Dies deutet auf ineffiziente Priorisierungsmechanismen hin, die durch Eisenhower-Matrix und das Portfoliomanagement verbessert werden können.

In der Praxis können Kanzleien die Eisenhower-Matrix in täglichen oder wöchentlichen Planungsmeetings anwenden. Zu Beginn eines Arbeitstags oder einer Woche werden alle anstehenden Aufgaben in vier Kategorien unterteilt. Die Visualisierung dieser Aufgaben erfolgt idealerweise in digitalen Tools, wobei Farbcodierungen die Priorisierung auf einen Blick ersichtlich machen (Rot = dringend und wichtig, Gelb = wichtig, Grün = abgeschlossen)¹⁶¹.

Während die Eisenhower-Matrix vor allem für die operative Steuerung von Aufgaben geeignet ist, ermöglicht das Portfoliomanagement eine strategische Priorisierung von Mandaten¹⁶². In der Praxis können Kanzleien ein Scoring-Modell einführen, bei dem Mandate nach Kriterien wie wirtschaftlicher Relevanz, Dringlichkeit, Komplexität und strategischer Bedeutung bewertet werden¹⁶³. Für jedes neue Mandat wird eine Scoring-Card erstellt, die die oben genannten Kriterien auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet. Mandate mit einer Gesamtbewertung über einem festgelegten Schwellenwert (z.B. 25 Punkte) erhalten höchste Priorität und werden von erfahrenen Anwälten bearbeitet. Mandate mit niedrigerer Bewertung können an weniger ausgelastete Mitarbeitende oder Assistenzkräfte delegiert werden. Die Integration dieses Systems in bestehende Kanzleisoftware ermöglicht eine automatische Priorisierung bereits bei der Mandatsannahme.

Ein monatliches Review-Meeting hilft, die aktuellen Prioritäten zu bewerten und sicherzustellen, dass Ressourcen optimal eingesetzt werden.

4.3 Kapazitätsmanagement und Ressourcenzuweisung

Die Umfrage zeigt, dass 65 % der Befragten regelmäßig Überstunden leisten, was auf eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitslast und ineffizientes Ressourcenmanagement hindeutet. Zudem wurde von unklaren Zuständigkeiten und fehlenden Pufferzeiten berichtet.

Dynamische Aufgabenverteilung mit dem Pool-Prinzip

Anstatt Aufgaben direkt einzelnen Mitarbeitenden zuzuweisen, werden sie in einen zentralen Aufgabenpool gelegt. Mitarbeitende können sich Aufgaben basierend auf ihrer aktuellen Kapazität, Spezialisierung oder Verfügbarkeit eigenständig zuweisen oder automatisch durch das System zugeteilt bekommen. Der Workflow wird in einem Kanban-Board visualisiert, das den Status der Aufgaben transparent darstellt: von „Offene Aufgaben“ über „In Bearbeitung“ oder „Warten auf Rückmeldung“

¹⁶¹ vgl. *Kusay-Merkle*, ebd., S. 45–47.

¹⁶² vgl. *Kusay-Merkle*, ebd., S. 45–48.

¹⁶³ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 118–120.

bis hin zu „Abgeschlossen“¹⁶⁴. Dabei können die Farbcodierungen nach Dringlichkeit für jede Aufgabe eingesetzt werden. Dies erleichtert die Verteilung der Arbeitslast und sorgt dafür, dass Kapazitäten optimal genutzt werden.

Kapazitätsgrenzen und WIP-Limits

Des Weiteren sollen individuelle Kapazitätsgrenzen für jedes Teammitglied definiert werden. WIP-Limits können flexibel an die jeweilige Rolle und Verantwortung angepasst werden¹⁶⁵. Für Anwälte könnten beispielsweise höhere WIP-Limits gelten, da sie komplexere Mandate parallel bearbeiten, während für Referendare oder wissenschaftliche Mitarbeitende niedrigere Limits festgelegt werden, um eine fokussierte Einarbeitung in spezifische Aufgaben zu ermöglichen. Auch administrative Angestellte erhalten WIP-Limits, die ihrer Arbeitsbelastung und den Routineaufgaben entsprechen.

Diese individuellen WIP-Limits werden im Kanban-Board sichtbar gemacht und verhindern, dass Teammitglieder mehr Aufgaben gleichzeitig übernehmen, als ihre Kapazität erlaubt. Bei Überschreitung der Kapazitätsgrenzen erfolgt eine automatische Umverteilung der Aufgaben an weniger ausgelastete Kolleginnen und Kollegen. Im Übrigen sollen keine neuen Mandate aufgenommen werden, wenn WIP-Limit erreicht wird.

Integration von Pufferzeiten zur Stressreduktion

Die Integration von Pufferzeiten in den Arbeitsalltag einer Kanzlei ist ein zentrales Element, um den Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen zu erleichtern und den Stresspegel der Mitarbeitenden zu senken¹⁶⁶. Täglich fest eingeplante Pufferzeiten, beispielsweise ein bis zwei 30-minütige Zeitfenster, bieten die Möglichkeit, auf spontane Mandantenanfragen, dringende Rückfragen von Gerichten oder unerwartete Entwicklungen in Mandaten zu reagieren. Diese Zeitblöcke werden bewusst freigehalten und dienen als flexible Reserve, um den regulären Arbeitsfluss nicht zu unterbrechen.

Ergänzend zu den täglichen Pufferzeiten kann wöchentlich ein halber Tag, etwa am Freitagnachmittag, für den Abschluss offener Aufgaben und die Nachbearbeitung von Mandaten eingeplant werden. Dies ermöglicht, die Woche strukturiert abzuschließen und Raum für strategische Planungen oder die Vorbereitung auf die kommenden Aufgaben zu schaffen.

Neben festen Zeitfenstern sollten Pufferzeiten flexibel in die individuelle Planung von Mandaten integriert werden. So kann beispielsweise bei der Erstellung eines Schriftsatzes zusätzlich zur kalkulierten Bearbeitungszeit ein Zeitpuffer von 30 bis 60 Minuten eingeplant werden. Dies erleichtert die Anpassung an kurzfristige Änderungen oder neue Informationen, ohne den Bearbeitungsprozess zu verzögern.

¹⁶⁴ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 88–90.

¹⁶⁵ vgl. *Bea u. a.*, ebd., S. 88–90.

¹⁶⁶ vgl. *Litke u. a.*, [Fn. 31], S. 140–142.

4.4 Rollenverteilung & Verantwortlichkeiten mit der RACI-Matrix

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 58 % der Befragten Unklarheiten bei Zuständigkeiten erleben. Partner neigen dazu, die Kontrolle über Mandate zu behalten, anstatt Aufgaben zu delegieren. Gleichzeitig übernehmen juristische Fachangestellte und Referendare oft Aufgaben, die über ihre ursprünglichen Zuständigkeiten hinausgehen, jedoch ohne klare Verantwortung oder Entscheidungsbefugnis. Die RACI-Matrix bietet hier ein geeignetes Instrument, um Rollen und Verantwortlichkeiten transparent und nachvollziehbar zu definieren¹⁶⁷.

Partner sind Accountable für strategische Entscheidungen, die Endkontrolle komplexer Schriftsätze und die Mandantenkommunikation bei wichtigen Fällen. Sie werden zudem Consulted bei besonders komplexen juristischen Fragestellungen oder in strategisch relevanten Mandaten. Anwälte sind Responsible für die juristische Bearbeitung von Mandaten, einschließlich Schriftsatzentwürfen, rechtlichen Analysen und Verhandlungsführung. Bei eigenverantwortlich bearbeiteten Mandaten, insbesondere in spezialisierten Rechtsgebieten, übernehmen sie die Accountable-Rolle. Referendare und Praktikanten sind Responsible für unterstützende Tätigkeiten wie Rechtsrecherchen, Vorentwürfe von Schriftsätzen und die Zusammenstellung von Fallakten. Sie werden zudem Informed über den Bearbeitungsfortschritt, um das Verständnis für das Gesamtmandat zu fördern. Juristische Fachangestellte und Assistenzkräfte sind Responsible für administrative Aufgaben wie Fristenkontrolle, Dokumentenmanagement und interne Kommunikation. Sie werden Consulted bei organisatorischen Fragen, etwa zur Fristenüberwachung oder zur Verwaltung von Mandantenunterlagen.

Bei Beginn eines neuen Mandats wird die Matrix erstellt, um die Zuständigkeiten von Anfang an klar zu definieren. Sie kann in digitale Workflow-Tools integriert werden, z.B. in Kanban-Boards, wo die Verantwortlichkeiten für jede Aufgabe sichtbar gemacht werden. Beispiel: Für ein komplexes Mandat wird im Kanban-Board jeder Aufgabe eine verantwortliche Person (R) zugewiesen. Gleichzeitig ist ersichtlich, wer für die Endkontrolle verantwortlich ist (A), wer beratend hinzugezogen wird (C) und wer über den Fortschritt informiert wird (I). Diese Transparenz erleichtert die Koordination und vermeidet Missverständnisse.

4.5 Digitale Automatisierung & Workflow-Optimierung

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 48 % der Befragten doppelte Recherchen und redundante Aufgaben als zentrale Herausforderungen wahrnehmen. Durch gezielte Automatisierung und die Optimierung von Workflows können Kanzleien ihre Effizienz steigern¹⁶⁸.

Wissensmanagement und digitale Dokumentenverwaltung

Die Einführung einer zentralen, digitalen Wissensdatenbank ermöglicht den schnellen Zugriff auf Präzedenzfälle, Gutachten und Musterschriftsätze. Diese Datenbank sollte für alle Teammitglieder

¹⁶⁷ vgl. *Litke u. a.*, ebd., S. 133–135.

¹⁶⁸ vgl. *von Schmid*, [Fn. 96], S. 200–202.

zugänglich sein, um die Wiederverwendung von bereits erarbeiteten Argumentationslinien und Analysen zu erleichtern. Automatisierte Verschlagwortung und intelligente Suchfunktionen sorgen dafür, dass relevante Informationen in kürzester Zeit gefunden werden können. So wird nicht nur der Rechercheaufwand reduziert, sondern auch die Konsistenz in der Argumentation gesteigert.

Optimierung der Workflows durch digitale Tools

Ein zentrales Dashboard zeigt in Echtzeit den Status von Aufgaben, Zuständigkeiten und Fristen an. Die Einführung von To-Do-Listen, automatisierten Statusmeldungen und Fortschrittsanzeigen erleichtert die Koordination im Team und reduziert den Abstimmungsaufwand. Mandatsakten werden in einer einheitlichen, digitalen Struktur geführt, sodass alle relevanten Informationen jederzeit und ortsunabhängig abrufbar sind.

Automatisierte Fristenkontrolle und Benachrichtigungssysteme

Die Integration eines digitalen Fristenmanagements ist besonders im juristischen Bereich von hoher Bedeutung. Sobald eine Frist näher rückt, erhalten die zuständigen Teammitglieder Benachrichtigungen, die sie rechtzeitig an die Bearbeitung erinnern. In kritischen Situationen, in denen die Bearbeitungskapazitäten überschritten werden, kann das System automatisch Aufgaben an andere verfügbare Mitarbeitende umverteilen. So wird sichergestellt, dass alle Fristen eingehalten werden, auch wenn unerwartete Verzögerungen auftreten.

Integration in bestehende Kanzleistrukturen

Um die Digitalisierung erfolgreich in den Kanzleialltag zu integrieren, sollten die neuen Tools und Systeme schrittweise eingeführt werden. Schulungen für alle Mitarbeitenden sind essenziell, um den sicheren Umgang mit den digitalen Werkzeugen zu gewährleisten.

Datenschutzaspekte in der digitalen Kanzleiorganisation

Im juristischen Kontext ist der Schutz sensibler Mandantendaten von zentraler Bedeutung. Die Einführung digitaler Tools muss daher stets unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben erfolgen. Systeme zur Dokumentenverwaltung und Fristenkontrolle sollten den Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung entsprechen und sicherstellen, dass vertrauliche Informationen nur für berechtigte Personen zugänglich sind. Verschlüsselungstechnologien und Zugriffsprotokolle sind essenziell, um die Integrität und Vertraulichkeit der Daten zu gewährleisten.

4.6 KPI-Überwachung zur Erfolgsmessung

Mithilfe gezielter KPIs könnte der Erfolg von Maßnahmen messbar gemacht werden¹⁶⁹. Folgende KPIs werden vorgeschlagen.

¹⁶⁹ vgl. Kerzner, [Fn. 12], S. 245–247.

Durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Mandat

KPI misst die Effizienz der Mandatsbearbeitung und zeigt, ob Optimierungsmaßnahmen zu einer schnelleren Bearbeitung führen. Die Bearbeitungszeit wird über eine Zeiterfassungssoftware gemessen, die die Start- und Endzeiten der Mandatsbearbeitung dokumentiert. Mitarbeitende starten die Zeiterfassung bei Beginn der Arbeit und beenden sie nach Abschluss. Baseline: Durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Mandat vor der Implementierung der Optimierungen. Zielwert: Reduktion der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Mandat um mindestens 15 % innerhalb von sechs Monaten.

Nutzungshäufigkeit von Projektmanagementmethoden

Dieser KPI erfasst, wie konsequent neue Projektmanagementansätze (z.B. Kanban, Gantt-Diagramme) im Arbeitsalltag eingesetzt werden. Die Nutzung wird durch die Auswertung digitaler Tools gemessen. Die Systeme liefern automatisch Berichte über die Anzahl und Art der verwendeten Methoden. Baseline: Anteil der Mandate, bei denen vor den Optimierungen strukturierte Projektmanagementmethoden eingesetzt wurden. Zielwert: Steigerung der Nutzung von Projektmanagementmethoden auf über 80 % der Mandate innerhalb von sechs Monaten.

Anzahl offener Aufgaben

Dieser KPI dient als Indikator für die Effizienz der Aufgabenorganisation und gibt Aufschluss über die Anzahl der noch nicht abgeschlossenen Aufgaben. Die Erhebung erfolgt über digitale Kanban-Boards oder Aufgabenmanagement-Systeme, die die offenen Aufgaben in Echtzeit erfassen. Baseline: Durchschnittliche Anzahl offener Aufgaben vor der Einführung der Optimierungen. Zielwert: Reduktion der offenen Aufgaben um mindestens 15 % innerhalb von sechs Monaten.

Überlastungsquote der Mitarbeitenden

Dieser KPI misst, wie häufig Mitarbeitende ihre Kapazitätsgrenzen überschreiten, was auf eine ineffiziente Ressourcennutzung hinweist. Die Überlastung wird durch WIP-Limits in Kanban-Boards erfasst. Baseline: Häufigkeit, mit der Mitarbeitende vor der Optimierung ihre Kapazitätsgrenzen überschritten haben. Zielwert: Reduktion der Überlastungsquote um mindestens 20 % innerhalb von sechs Monaten.

5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die Untersuchung zeigt, dass Zeitmangel und Ressourcenknappheit zentrale Herausforderungen in Anwaltskanzleien sind. Intern mangelt es häufig an klaren Strukturen für Aufgabenverteilung, standardisierten Planungs- und Priorisierungsinstrumenten sowie effektiver Kapazitätsplanung. Externe Faktoren wie kurzfristige Mandantenanforderungen und strikte Fristen verstärken diese internen Schwächen. Zudem zeigt sich, dass der Einsatz digitaler Tools und Automatisierungsmöglichkeiten bisher begrenzt ist, was zu langsameren Prozessen beiträgt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass

eine Optimierung sowohl strukturelle Anpassungen als auch den gezielten Einsatz von Projektmanagementmethoden erfordert.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1: Wie beeinflussen Zeitmanagement und Ressourcenknappheit die Effizienz der Arbeitsorganisation in Kanzleien?

Die Ergebnisse zeigen, dass unzureichendes Zeitmanagement und fehlende personelle Ressourcen die Effizienz in Kanzleien beeinträchtigen. Überlastungen, mangelnde personelle Unterstützung und ineffiziente Planungsprozesse erschweren die Delegation von Aufgaben und führen zu Verzögerungen in der Mandatsbearbeitung. Zusätzlich belasten unklare Zuständigkeiten und langwierige Informationsbeschaffung die Arbeitsorganisation.

Forschungsfrage 2: Wie werden Aufgaben in Kanzleien geplant und welche Faktoren beeinflussen die Priorisierung von Mandaten?

Die Planung und Priorisierung von Aufgaben erfolgt ad-hoc und ohne langfristige Strategie. Externe Faktoren wie dringende Mandantenanfragen und kurzfristige Fristen dominieren den Arbeitsalltag und machen systematische Planungen schwierig. Der Mangel an strukturierten Planungsinstrumenten führt zu Prioritätsverschiebungen.

Forschungsfrage 3: Wie kann die Komplexität des Multiprojektmanagements in Kanzleien reduziert werden?

Die Komplexität im Multiprojektmanagement juristischer Kanzleien entsteht vor allem durch die parallele Bearbeitung zahlreicher Mandate mit unterschiedlichen Fristen, rechtlichen Anforderungen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Rechtsgebieten. Diese Vielschichtigkeit wird durch fehlende Standardisierungen, unklare Zuständigkeiten und die unzureichende Integration von Pufferzeiten verstärkt.

Forschungsfrage 4: Welche Projektmanagementmethoden werden in Kanzleien genutzt?

Traditionelle Methoden wie Fristenmanagement und einfache Prozessdokumentation sind weit verbreitet. Moderne Methoden, insbesondere agile Ansätze, werden hingegen nur vereinzelt eingesetzt. Der Einsatz von Projektmanagementmethoden ist insgesamt uneinheitlich, da viele Kanzleien diese als schwer mit den Anforderungen juristischer Mandate vereinbar ansehen.

Forschungsfrage 5: Wie tragen Projektmanagementtechniken zur Effizienzsteigerung in Kanzleien bei?

Die Befragung zeigt, dass Kanzleien, die Projektmanagementtechniken wie digitale Tools, Kanban-Boards oder systematische Feedback-Prozesse nutzen, von einer besseren Übersicht und effizienteren Arbeitsabläufen profitieren. Diese Techniken erleichtern die Organisation von Aufgaben, reduzieren Doppelarbeiten und verbessern die Nachverfolgbarkeit von Mandaten. Ihre Anwendung bleibt

jedoch häufig auf individuelle Initiativen beschränkt und wird nicht flächendeckend in Kanzleistrukturen integriert.

Forschungsfrage 6: Welche organisatorischen Änderungen sind erforderlich, um Projektmanagementmethoden wirksam einzuführen?

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass hybride Projektmanagementmethoden sich besonders gut für den juristischen Arbeitsalltag eignen. Klare Rollenverteilungen, strukturierte Verantwortlichkeiten und die Integration digitaler Tools sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Projektmanagementmethoden.

5.2 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse dieser Untersuchung verdeutlichen, dass strukturelle und organisatorische Anpassungen notwendig sind.

Kapazitätsgrenzen und Work-in-Progress-Limits können Überlastungen reduzieren, indem sie eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitslast sicherstellen¹⁷⁰. Ein zentrales Kanzlei-Dashboard ermöglicht darüber hinaus die transparente Steuerung und Visualisierung von Ressourcen in Echtzeit¹⁷¹. Die Einführung systematischer Priorisierungsmethoden, wie der Eisenhower-Matrix zur operativen Steuerung und dem Portfoliomanagement zur strategischen Mandatspriorisierung, hilft, dringende und wichtige Aufgaben klar zu unterscheiden und Ressourcen gezielt einzusetzen¹⁷². Hybride Projektmanagementmethoden und die Anwendung der Stacey-Matrix unterstützen die flexible Anpassung an unterschiedliche Mandatstypen, indem sie sowohl klassische als auch agile Ansätze kombinieren¹⁷³. Der Einsatz von Kanban-Boards und Gantt-Diagrammen trägt zur Transparenz bei und erleichtert die Nachverfolgung des Arbeitsfortschritts, während regelmäßige Feedback-Prozesse eine kontinuierliche Optimierung der Arbeitsabläufe ermöglichen¹⁷⁴. Die RACI-Matrix hilft, Zuständigkeiten klar zuzuweisen, wodurch Verzögerungen und ineffiziente Prozesse reduziert werden¹⁷⁵. Schließlich ermöglicht die kontinuierliche Überwachung von KPIs eine objektive Bewertung der eingeführten Optimierungsmaßnahmen und schafft eine Grundlage für die fortlaufende Verbesserung der Kanzleiprozesse¹⁷⁶.

5.3 Limitationen der Studie

Diese Untersuchung weist einige Einschränkungen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Die Befragung wurde mit einer begrenzten Anzahl von Teilnehmenden durchgeführt, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Die befragten Kanzleien

¹⁷⁰ vgl. *Bea u. a.*, [Fn. 16], S. 78–80.

¹⁷¹ vgl. *Patzak/Rattay*, [Fn. 50], S. 112–114.

¹⁷² vgl. *Kusay-Merkle*, [Fn. 18], S. 45–47.

¹⁷³ vgl. *Lomnitz*, [Fn. 79], S. 90–92.

¹⁷⁴ vgl. *Lomnitz*, ebd., S. 92.

¹⁷⁵ vgl. *Litke u. a.*, [Fn. 31], S. 133–135.

¹⁷⁶ vgl. *Kerzner*, [Fn. 12], S. 245–247.

könnten nicht vollständig repräsentativ für die gesamte Anwaltschaft sein, da Unterschiede in Kanzleigröße, Spezialisierung oder regionalen Gegebenheiten nicht umfassend abgebildet wurden. Zudem basiert die Erhebung auf Selbstauskünften der Teilnehmenden, was potenziell zu Verzerrungen durch subjektive Wahrnehmungen oder sozial erwünschtes Antwortverhalten führen kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass es keine statistischen Analysen durchgeführt wurden, die den direkten Einfluss bestimmter Maßnahmen auf die Effizienz in Kanzleien belegen. Die Ergebnisse liefern somit Anhaltspunkte, aber keine abschließenden Belege für die Wirksamkeit der vorgeschlagenen Optimierungen. Darüber hinaus könnten umfassendere qualitative Methoden, wie Interviews oder Fallstudien, detailliertere Erkenntnisse über spezifische Herausforderungen und Lösungsansätze liefern.

5.4 Ausblick und zukünftige Forschung

Zukünftige Forschungen könnten sich auf folgende Aspekte konzentrieren. Langzeitstudien könnten die nachhaltige Wirkung von hybriden Modellen, Kapazitätsmanagement und digitalen Tools auf Effizienz, Mandatsbearbeitung und Arbeitsbelastung untersuchen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Untersuchung von Kausalzusammenhängen zwischen Projektmanagementmethoden und Effizienz. Quantitative Methoden wie Korrelations- oder Regressionsanalysen könnten aufzeigen, inwieweit die vorgeschlagenen Optimierungen tatsächlich zu Effizienzsteigerungen beitragen. Darüber hinaus könnte untersucht werden, wie sich die Relevanz und Wirksamkeit von Projektmanagementmethoden je nach Kanzleigröße (z.B. Großkanzlei vs. Einzelkanzlei) oder Fachbereich (z.B. Strafrecht vs. Wirtschaftsrecht) unterscheidet. Abschließend könnte analysiert werden, wie künstliche Intelligenz und Legal Tech in Kanzleiprozesse integriert werden können.

Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Gensler, Sonja / Weiber, Rolf / Weiber, Thomas, Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Auflage, Wiesbaden 2021.

Bär, Christian / Fiege, Jens / Weiß, Markus, Anwendungsbezogenes Projektmanagement: Praxis und Theorie für Projektleiter, Berlin 2017.

Batinic, Bernad (Hrsg.), Online social sciences, Seattle Bern Göttingen 2002.

Bea, Franz Xaver / Scheurer, Steffen / Hesselmann, Sabine, Projektmanagement, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, revidierte Ausgabe Auflage, München 2020.

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen, 4., überarb. Aufl., [Nachdr.] Auflage, Heidelberg 2006.

Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, 2009.

Diekmann, Andreas, Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 15. Auflage, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe August 2007, Originalausgabe Auflage, Reinbek bei Hamburg 2022.

Dillman, Don A. / Smyth, Jolene D. / Christian, Leah Melani, Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method, 4. ed Auflage, Hoboken, New Jersey 2015.

Döring, Nicola, Sozialpsychologie des Internet: die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl Auflage, Göttingen 2003.

Drews, Günter / Hillebrand, Norbert, Lexikon der Projektmanagement-Methoden, 1. Auflage Auflage, München 2007.

Flick, Uwe (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., [Nachdr.] Auflage, Weinheim 2008.

Groves, Robert M., Survey errors and survey costs, New York 2005.

Hab, Gerhard, Projektmanagement in der Automobilindustrie: Effizientes Management Von Fahrzeugprojekten Entlang der Wertschöpfungskette, 2nd ed Auflage, Wiesbaden 2012.

Hagen, Stefan (Hrsg.), Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, Wiesbaden 2009.

Jacob, Rüdiger / Heinz, Andreas / Décieux, Jean Philippe, Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 4., überarbeitete und ergänzte Auflage Auflage, Berlin Boston 2019.

Kerzner, Harold, 1940-, Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling, New York, NY 2017.

Kraus, Georg / Westermann, Reinhold, Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 5., Aufl Auflage, Wiesbaden 2014.

Kusay-Merkle, Ursula, Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: für mittlere und kleine Projekte, 2., erweiterte und verbesserte Auflage Auflage, Berlin [Heidelberg] 2021.

Litke, Hans-Dieter, Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement, 5., erw. Aufl Auflage, München 2007.

Litke, Hans-Dieter / Kunow, Ilonka / Schulz-Wimmer, Heinz, Projektmanagement, 5. Auflage 2022 Auflage, Freiburg 2022.

Lomnitz, Gero, Multiprojektmanagement: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, 4. Aufl Auflage, München 2013.

Luhmann, Niklas, Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1. Aufl Auflage, Frankfurt am Main 1997.

Luhmann, Niklas, Einführung in die Systemtheorie, 5. Aufl Auflage, Heidelberg 2009.

Luhmann, Niklas, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 18. Auflage Auflage, Frankfurt am Main 2021.

Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 13., überarbeitete Auflage Auflage, Weinheim Basel 2022.

Meredith, Jack R., Project management: a strategic managerial approach, Tenth Edition Auflage, Hoboken 2017.

Patzak, Gerold / Rattay, Günter, Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 7., aktualisierte Auflage Auflage, Wien 2023.

Pinto, Jeffrey K., Project management: achieving competitive advantage, Fifth edition, global edition Auflage, Harlow, England 2020.

Schmid, Patrick von, Erfolgreiches Projektmanagement, 2023.

Schmitz, Christopher / Nathrath, Holger, Projektmanagement in der Medienentwicklung, Berlin 2010.

Seidl, Jörg, Multiprojektmanagement: Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement, Berlin, Heidelberg 2011.

Stacey, Ralph D. / Mowles, Chris, Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations, Seventh edition Auflage, Harlow, United Kingdom 2016.

Von Känel, Siegfried, Projekte und Projektmanagement, Wiesbaden 2020.

Willke, Helmut, Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 7., überarb. Aufl. mit einem Glossar Auflage, Erscheinungsort nicht ermittelbar 2006.

Wytrzens, Hans Karl, Projektmanagement: der erfolgreiche Einstieg, 6., überarb. Auflage Auflage, Wien 2023.

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Kategorienbildung nach Mayring.....	X
Anhang B: Umfrageergebnisse	XV

Anhang A: Kategorienbildung nach Mayring

Frage: „Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?“

Kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Aussagen
Personalmangel & Fachkräftemangel	Fehlende personelle Ressourcen und unzureichend qualifiziertes Personal, die die Mandatsbearbeitung verzögern.	„Verzögerung durch Personalmangel“, „Fehlende Zeit und fehlende Unterstützung durch Associates“, „Wir haben nicht ausreichend geschultes Fachpersonal im Sekretariatsbereich“
Zeitmangel & Zeitdruck	Hoher Arbeitsaufwand und Zeitdruck durch enge Fristen, kurzfristige Änderungen und unvorhergesehene Ereignisse.	„Zu viel zu tun, zu wenig Zeit“, „Zeitdruck, zu viele Themen in der verfügbaren Zeit“, „Zeitmangel Kommunikationsfehler“
Informationsdefizite & Mandantenprobleme	Verzögerungen durch unzureichende oder verspätete Informationen von Mandanten, fehlende Unterlagen oder Missverständnisse in der Kommunikation.	„Der Mandant stellt notwendige Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung“, „Unzureichende Informationen und Unterlagen von Mandanten“, „fehlende Informationen des Mandanten“
Technische Probleme & Digitalisierung	Probleme mit veralteter Software, langsamer IT-Infrastruktur und fehlender Digitalisierung, die die Effizienz behindern.	„Keine gute Software, immer noch zu wenig Standard-Schreiben“, „Software bzw. Internet ist zu langsam“, „Unterschiedlicher Stand an Technologiewissen“
Bürokratie & ineffiziente Prozesse	Übermäßiger administrativer Aufwand, interne Bürokratie und ineffiziente Prozesse, die die Arbeitsorganisation behindern.	„Zu hoher Arbeitsaufwand für einfache Abläufe (zu viel Bürokratie)“, „Admin, Formalia, Handling nehmen zu viel Zeit in Anspruch“

Kommunikationsprobleme (intern/extern)	Schwierigkeiten in der internen Abstimmung mit Kollegen oder in der externen Kommunikation mit Mandanten, Behörden und anderen Partnern.	„Schlechte Zulieferung von Informationen und Zeitdruck“, „Kommunikation mit externen Berufsträgern (zuarbeitende Steuerberater)“, „Mandanten wollen immer sofort Auskünfte“
Ablenkungen & Unterbrechungen	Häufige Unterbrechungen der Arbeitsprozesse durch Anrufe, E-Mails oder spontane Aufgaben, die den Arbeitsfluss stören.	„Telefonanrufe und E-Mail unterbrechen die Bearbeitung“, „Anrufe, die einem den kompletten Tag durcheinanderbringen“, „Zu viele E-Mails als Ablenkung“
Fehlende Standardisierung & Prozesse	Mangel an festen Workflows, fehlende Standardprozesse und uneinheitliche Abläufe, die zu Ineffizienzen führen.	„Fehlende Prozesse, gleiche Dinge werden immer wieder neu händisch angefasst“, „Mitarbeiter halten sich nicht an Prozesse, Dateien falsch benannt und abgelegt“

Frage: „Wie oft müssen Sie wegen hoher Arbeitsbelastung länger als geplant arbeiten?“

Kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Aussagen
Regelmäßige Überstunden	Anwälte arbeiten häufig länger als geplant, unabhängig von der Planung.	„So gut wie immer“, „täglich, inklusive Wochenende“
Unregelmäßige/ bedarfsgesteuerte Überstunden	Überstunden entstehen situativ, je nach Bedarf oder Terminen.	„Ich arbeite, solange Bedarf besteht“, „Nach Bedarf (Termine, usw.)“, „manchmal bei Abgabeterminen“
Keine festen Arbeitszeiten/ Planung	Es gibt keine klare Planung der Arbeitszeiten, sodass Überstunden nicht definiert werden können.	„Ich plane die tägliche Arbeitszeit i.d.R. nicht, insofern arbeite ich auch nicht länger als geplant“, „Nie,

		da ich keine Arbeitszeiten plane“
Seltene/ keine Überstunden	Überstunden sind die Ausnahme und treten nur selten auf.	„selten“

Frage: „Welche Managementmethoden werden verwendet?“

Kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Aussagen
Keine Nutzung von Managementmethoden	Viele Befragte gaben an, keine spezifischen Managementmethoden zu verwenden.	„Keine“, „Ich verwende keine“, „Wie angeklickt, ich verwende keine“, „Keine Methode“
Individuelle/Manuelle Methoden	Nutzung einfacher, manueller Werkzeuge wie Excel-Listen, Wiedervorlagen oder Aufgabenlisten.	„eher manuelle Excel-Listen“, „Steuerung des Workflows über Wiedervorlagen + Fristen“, „detaillierte Zeitplanung und Auflistung der einzelnen Schritte“
Einsatz digitaler Tools	Einsatz von digitalen Tools zur Organisation und Projektverwaltung.	MS Planner, „Gruppenzusammenarbeit des Anwalts- und Assistententeams“, „Softwaregestütztes PM z.B. via Jira oder MS Planner für einfache Kanban-Boards“
Situationsabhängige/ Projektbasierte Ansätze	Flexible Anpassung der Arbeitsweise an die Anforderungen des jeweiligen Mandats.	„Situationsabhängige Priorisierung“, „Schwer zu sagen – jedes Mandat ist anders an seinen Anforderungen, man kann nicht viel standardisieren oder automatisieren“
Prozessoptimierung und Risikomanagement	Fokus auf kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsprozessen und risikobasierte Ansätze.	„Permanente Überprüfung und ggfs. Anpassung der internen Arbeitsabläufe“,

		„Risikobasierter Ansatz nach ISO 9000“
--	--	--

Frage: „Wie planen Sie die Erledigung der Aufgaben im Rahmen der Sachbearbeitung (Aktenstudium, Schriftsätze, Mandantenbesprechungen, Recherchen)?“


Kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Aussagen
Ad-hoc-Planung & Dringlichkeitsorientierung	Aufgaben werden nach Dringlichkeit oder spontanen Anforderungen priorisiert.	„Es wird immer das abgearbeitet, was dringend ist bzw. als angeblich dringend reinkommt, der Rest steht hinten an.“, „Ich arbeite auf Zuruf“
Strukturierte Planung & Kalendersysteme	Nutzung von Kalendern, Checklisten oder festen Planungsinstrumenten zur Aufgabenverwaltung.	„Ich habe einen Kalender, der sowohl Fristen, Wiederholungen als auch alle Termine enthält und fortlaufend angepasst wird.“, „Checklisten für komplexe Projekte“
Mischformen & flexible Ansätze	Kombination aus geplanter Vorgehensweise und spontanen Anpassungen je nach Bedarf.	„Mischung aus allen vorstehenden Punkten; Plan lässt sich leider selten konsequent umsetzen“, „Im Grunde versuche ich alle der genannten Punkte umzusetzen“
Keine klare Planung/ Planungsprobleme	Fehlende oder unzureichende Planungsprozesse, die zu chaotischen Arbeitsabläufen führen.	„Überlegung am Tag, was ansteht für heute und weitere Tage. Ich habe keine Schriftsätze“, „Akten werden nach Dringlichkeit an fixen Orten vorgelegt und dann abgearbeitet“

Frage: „Berücksichtigen Sie bei Ihrer Arbeitsplanung gezielt Pufferzeiten für unvorhergesehene Aufgaben oder Verzögerungen? Wenn ja, wie integrieren Sie diese Freiräume in Ihre Planung, und wie viel Zeit lassen Sie für unerwartete Ereignisse?“



Kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Aussagen
Keine gezielte Planung/ Pufferzeiten nicht möglich	Pufferzeiten werden nicht berücksichtigt, da Arbeitsplanung generell als schwierig oder unmöglich angesehen wird.	„Eine 'Arbeitsplanung' ist bei uns kaum möglich.“, „Wegen regelmäßig unvorhersehbaren Aufgaben ist die Planung von Freiräumen gewollt, aber nicht durchführbar.“
Intuitive oder flexible Planung	Pufferzeiten werden intuitiv eingeplant, ohne strukturierte Methoden.	„Ich mache das alles intuitiv, so wie es kommt.“, „Ist immer noch Luft“
Prioritätsbasierte Verschiebung von Aufgaben	Unvorhergesehene Aufgaben werden durch das Verschieben weniger wichtiger Aufgaben abgedeckt.	„Wenn spontane Dinge kommen, schaue ich, was ich anderes schieben kann.“, „Ich arbeite der Reihe nach und ziehe Akten mit der höchsten Priorität nach vorn.“
Fehlende oder unzureichende Pufferzeitplanung	Befragte erkennen den Bedarf an Pufferzeiten, setzen dies jedoch unzureichend oder gar nicht um.	„Ich plane leider zu wenig.“, „Planung ist oft ein Fremdwort.“

Anhang B: Umfrageergebnisse

Report



Autor	Katarina Schubert
Datum der Generierung	05. 01. 2025 (11:09)

 Report-Informationen 

UMFRAGEBESCHREIBUNG

BEGINN DER UMFRAGE	28. 11. 2024 (17:00)
--------------------	----------------------

ENDE DER UMFRAGE	01. 01. 2025 (00:00)
------------------	----------------------

GESAMTSAMPLE	12996
--------------	-------

NETTOBETEILIGUNG	582
------------------	-----

UMFRAGE BEENDET (CODE 31 ,32, 33, 34)	192
--	-----



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Strafrecht	16	8%
1	Sozialrecht	3	2%
1	Arbeitsrecht	27	14%
1	Mietrecht	27	14%
1	Steuerrecht	27	14%
1	kein eindeutiger Arbeitsschwerpunkt	16	8%
1	etwas anderes	126	66%



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Gesellschaftsrecht, Aufsichtsrechts, Investment Fonds
Baurecht
internationaler Unternehmenskauf
Wirtschaftszivilrecht
Gewerblicher Rechtsschutz
Vergaberecht
Gesellschaftsrecht
Gesellschaftsrecht
Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht
Wirtschaftsrecht
Immobiliarenrecht
Internationales Wirtschaftsrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
FamRa
Erbrecht
Gewerblicher Rechtsschutz
Familienrecht, Erbrecht, Medizinrecht
Familienrecht, Erbrecht
Stiftungsrecht
IT und KI Recht
Medizinrecht
Kartell und Vertriebs
Wirtschaftsrecht
Gesellschaftsrecht
Immobilien und Banken



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Gewerblicher Rechtsschutz
Bau- und Architektenrecht, Arzthaftungsrecht, Wohnungseigentumsrecht
M&A / Private Equity
Immobilienwirtschaftsrecht
Öffentliches Baurecht
Familienrecht
Marken- und Urheberrecht
StRV-Unfallregulierung, WEG-Recht, Familienrecht, Erbrecht
Erbrecht
Bank- und Gesellschaftsrecht
Wirtschaftsrecht und Compliance Management
steuerliche und rechtliche Nachfolgeplanung und Vermögensstrukturierung



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
M&A
Erbrecht
Familienrecht
Insolvenzrecht
IP
Familienrecht
Gesellschaftsrecht
Familien- und Erbrecht
Gesellschaftsrecht
Gewerblicher Rechtsschutz
Immobilienrecht
Gewerblicher Rechtsschutz sowie Healthcare & Life Sciences Law



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Sachverständigenrecht ZPO, JVEG
Vertragsrecht, Privatversicherungsrecht
Recht der Unternehmensrestrukturierung - international
Handels- und Gesellschaftsrecht
Markenrecht, Urheberrecht, gewerblicher Rechtsschutz
Wirtschaftsrecht, Handelsrecht
Baurecht
Gesellschaftsrecht, Erbrecht
Produktrecht / Chemikalienrecht
Agrarrecht Familienrecht Erbrecht
Familien- und Erbrecht
Handels- und Gesellschaftsrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Gewerblicher Rechtsschutz
Wirtschaftsrecht
Familienrecht
Corporate/M&A
Erbrecht
Baurecht, Immobilienrecht, Kapitalanlagerecht
Gesellschaftsrecht
Erbrecht
Corporate/M&A
Privates Baurecht
Gesellschaftsrecht
IP Recht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Medizinrecht
Familienrecht Erbrecht Medizinrecht
Familienrecht
Datenschutzrecht
Handelsvertreterrecht
Wirtschaftsrecht
Erbrecht
Gesellschaftsrecht, Vertragsgestaltung
Betreuungsrecht
Familienrecht, Verkehrsrecht
Handels- und Gesellschaftsrecht
Erbrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Gesellschaftsrecht

öffentliches (Wirtschafts-)Recht, Vergaberecht

Energierrecht, Gesellschaftsrecht

Gesellschaftsrecht

Gesellschaftsrecht

Gewerblicher Rechtsschutz

Vergaberecht, privates Bau- und Architektenrecht

Familienrecht und Mediation

Versicherungsrecht

Gewerblicher Rechtsschutz

Patentrecht und Markenrecht

Erbrecht, Gesellschaftsrecht, Stiftungsrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Wirtschaftsrecht

allgemeines Zivilrecht

Kartellrecht

Erbrecht

Bank- und Bankaufsichtsrecht, Compliance

Finanzaufsichtsrecht

M&A

Familien- und Erbrecht

HGR

Recht der steuerbegünstigten Körperschaften

Zivilrecht

Kartellrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Asyl- und Ausländerrecht

IP-Recht, insbesondere Urheber- und Medienrecht,

Medienrecht

Familienrecht/Vormundschaften/ Pflegschaften

gewerblicher Rechtsschutz

Gesellschaftsrecht, Stiftungsrecht, Erbrecht

Corporate

Familien Erbrecht

Zivilrecht

Vertragsrecht/Derivate

Gewerblicher Rechtsschutz (Intellectual Property)

Patentrecht



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ETWAS ANDERES

In welchem Rechtsgebiet arbeiten Sie hauptsächlich? - etwas anderes

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Wirtschaftsrecht



EINFACHAUWAHL UNTEREINANDER

Wenn Sie einen Schriftsatz oder ein Beratungsschreiben aufsetzen, wie klar sind die Ziele zu Beginn der Aufgabe definiert?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Klar	145	76%
2	Unklar	3	2%
3	Teils klar, teils unklar	44	23%



EINFACHAUWAHL UNTEREINANDER

Wenn Sie mit dem Erstellen eines Schriftsatzes oder Beratungsschreibens beginnen, wie klar ist für Sie zu diesem Zeitpunkt die Vorgehensweise (z.B. Aktenstudium, Rechtsprechungsrecherche, Auswertung der Mandantenangaben)?

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Klar	143	74%
2	Unklar	2	1%
3	Teil klar, teils unklar	47	24%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie oft müssen Sie Aufgaben verschieben oder neu priorisieren, weil dringendere Aufgaben, neue Mandate, Mandatenanfragen u. ä. dazwischenkommen?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Nie	1	1%
2	Selten	32	17%
3	Manchmal	73	38%
4	Oft	78	41%
5	immer	8	4%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie viel Zeit nehmen Sie sich in der Regel am Stück, um an einer Akte zu arbeiten?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Weniger als 1 Stunde	50	26%
2	Zwischen 1 und 2 Stunden	93	48%
3	Mehr als 2 Stunden	49	26%



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Welche Ressourcen fehlen Ihnen häufig, um Ihre Aufgaben effizient zu erledigen?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Zeit	120	63%
1	Technische Hilfsmittel (z.B. Software)	15	8%
1	Unterstützung durch Personal	71	37%
1	Zugang zu notwendigen Informationen	42	22%
1	keine zusätzlichen Ressourcen erforderlich	38	20%



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Verzögerung durch Personalmangel
Fehlende Zeit und fehlende Unterstützung durch Associates
Informationsbeschaffung
Ich arbeite viel mit Behörde. Da ist es bisweilen mühsam, jemanden zu erreichen. Entweder krank oder Urlaub oder Homeoffice. Daher wird meine Arbeit verzögert.
Abwägung der Risiken für den Mandanten
Zu hoher Arbeitsaufwand für einfache Abläufe (zu viel Bürokratie) und kein direkter Zugang zu der maßgebenden Rechtsprechung.
Unterschiedlicher Stand an Technologiewissen, dh man kann die vorhandenen Systeme nicht effizient nutzen
Fehlende Zeitfenster für wichtige Aufgaben
Zeitdruck / Fachkräfte
Zeitdruck, zu viele Themen in der verfügbaren Zeit
Mandanten verzetteln sich leicht und reiten gerne auf unbedeutenden Kleinigkeiten herum, die nur am Rand oder gar nicht von Bedeutung sind. Das kostet Zeit.
Das ist eine sehr große Frage für so kleines Feld. Da es um Projektmanagement geht, nenne ich Folgendes: Häufig halten sich Mitarbeiter nicht exakt an die Prozesse, wodurch Dateien falsch benannt werden (schlecht auffindbar), falsch abgelegt werden etc. Ansonsten ist der Einsatz von KI noch schwierig aus datenschutzrechtlichen und anderen Gründen - davon würde ich mir deutliche Effizienzsteigerungen erhoffen



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Zu viel zu tun, zu wenig Zeit

Eventuell ein Zeitproblem

x

Fehlende Zeit

Zu viele interne Meetings und Zuviels e Mails und Zuviel interne Bürokratie

Zugang zu Literatur; Unterstützung bei Recherche

Personalkapazität

Technische Probleme: Pc, Funktionierende Kommunikationswege mit Behörden und zuständigen Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung

Schwerpunktänderungen durch Mandanten während der Mandatsbearbeitung.

Personalmangel

Rentabilität

Keine gute Software, immer noch zu wenig Standard-Schreiben und v.a. keine Definition für fixe Workflows.



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Telefonanrufe und Email unterbrechen die Bearbeitung

Software bzw. Internet ist zu langsam

Verschiebung der Priorität. Input des Mandanten

Zu wenig Zeit, ich muss bei Mitarbeitern nachbessern,

Fehlende (auch telefonische) Erreichbarkeit des Bearbeiters beim Finanzamt oder anderen Behörden

Überprüfung der Sachverhaltsangaben seitens Mandanten

Personalmangel

-

Informationsdefizite; Zeitdruck

Zeitmangel / passende Vorlagen für Verträge usw. / Personal in der jeweils erforderlichen und kostentechnisch „angemessenen“ Senioritätsstufe, das auch gerade dann, wenn man es einsetzen möchte, da ist und Zeit hat

Keine

Schlechte Dokumentation durch Mandant.



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Die Erlangung benötigter Informationen vom Mandanten, v. a. bei Privatpersonen

Der Tagesplan wird durch neue Entwicklungen in anderen Mandaten über den Haufen geworfen

Der Mandant stellt notwendige Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung.

Fehlende Prozesse, gleiche Dinge werden immer wieder neu händisch angefasst, Strukturen, Zuständigkeiten, Wir sind schnell gewachsen, Projektmanagement

Da wir meistens größere Projekte betreuen, sind regelmäßig auch eine größere Zahl an Anwälten in das Projekt involviert, was dazu führt, dass eine interne Abstimmung viel Zeit kostet

Zeitmangel

Ich werde durch E-Mails abgelenkt

Zuviel unnötige Informationen und Unterlagen des Mandanten müssen eingesehen und überprüft werden

zu viele Anfragen

Informationsstand und Rechtsklarheit

rechtzeitiger, vollständiger und zutreffender Input von Mandanten; zeitnahe Freigaben bzw. Feedback von Mandanten; langsame und ineffizient arbeitende Gerichte und Behörden

Verweigerung der notwendigen Akteneinsicht durch das zuständige Gericht; zum Teil Unkenntnis der einschlägigen Rechtsvorschriften und Missachtung der maßgeblichen Rechtsprechung des BVerfG und des BGH; zum Teil auch wegen uneinheitlichen Rechtsprechung der OLGs zu den einschlägigen Problemen und dem Verbot des Gesetzgebers im JVEG, die Revision zum BGH zuzulassen.



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Ziele der Mandanten erfassen, die sie selbst oft schwer prägnant formulieren können. Formatierung Schriftsätze

Terminkonflikte

Schlechte Zulieferung von Informationen und Zeitdruck

Dokumentenmanagement Kommunikation Unterbrechung durch Eilrechtssachen

Keine oder zu späte Informationen von Mandanten

Kommunikation mit externen Berufsträgern (zuarbeitende Steuerberater).

fehlende Unterlagen/Informationen durch die Mandantschaft

Spannungsverhältnis zwischen Zeitaufwand/Kostenvorschlag und dem eigenen Anspruch, eine Angelegenheit (sehr) sauber zu analysieren und zu bearbeiten (bekannte 80/20 Regel) :-)

Zeitmangel

Admin, Formalia, Handling nehmen zu viel Zeit in Anspruch

Unvorhergesehene Problemfälle, dringende Mandantentermine, die sich dazwischen schieben, Arbeit dauert manchmal länger als geplant.

Die Vermittlung gegenüber dem Kunden, dass "Eiliges" selten eilig und "Dringendes" selten dringend ist. Die Struktur der Bearbeitung auch in Drucksituationen aufrecht zu erhalten. Den Überblick über alle Aufgaben so zu organisieren, dass er erhalten bleibt.



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Fehlende, unklare oder zu spät zugeliessene Informationen bzw. Unterlagen von Mandanten.

Zeitnahe Erfledigung und ausreichende Prüfung der Rechtslage bereits bei Mandatsannahme

Anrufe, die einem den kompletten Tag durcheinanderbringen

Zeitmangel

Zeitmangel, Informationsbeschaffung

Gelegentliches Erfordernis, mehr oder weniger zeitgleich mehrere spontan dringende Aufgaben bearbeiten zu müssen.

Zeitdruck

Kein dominierendes

Fehlende Information seitens des Mandanten, zu Fakten, aber auch zum Ziel.

unzureichende Informationslage, langwieriges Nachhaken und Einfordern von Unterlagen und Infos, die z.T. nicht in der geforderten Form und Vollständigkeit eingesandt werden.

Recherchequellen müssen bei sehr speziellen Anfragen erst beschafft werden

Infos von Mandanten fehlen, Telefonate kommen dazwischen mit fristgebundenen Akut notwendigen Schritten, Unterscheidung in wichtig und unwichtig beim Mandanten bewusst machen, da für diesen sein Problem immer das wichtigste ist.



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Mandanten machen zunehmens unklare oder falsche Angaben, beschwerten sich mehr über Emotionales, anstatt die Sachthemen anzugehen und erwarten noch mehr Coaching und persönliche Beratung, weit weg vom Juristischen. Außerdem liefern sie versprochene Unterlagen oft nicht oder zu spät oder sie lesen die Anschreiben nicht und brauchen das Ganze zusätzlich noch telefonisch erklärt, manchmal drei- bis viermal hintereinander. Die allgemeine Auffassungsgabe sinkt.

Auffinden der richtigen Dokumente intern und extern ist teils schwierig und zeitaufwendig (Recherche)

fehlende Informationen

Keine

Mandanten können nicht immer alle wichtigen Informationen oder Dokumente bereitstellen.

Unzureichende Informationen und Unterlagen von Mandanten, keine Hereingabe der Unterlagen trotz Frist

Informationsfluss seitens des Mandanten oft verbesserungsfähig

Zeitprobleme. Vor allem bei der Behandlung der oft umfangreichen und mehrfach zusammengehefteten Papierakten der Strafgerichte.

Fehlende personelle Ressourcen, die qualitativ hochwertig und selbstständig einzelne Aufgaben bearbeiten

vollumfängliche verwaltungsadministrative Pflege der internen Datenbankstruktur bzgl. Sachverhaltserfassung, E-Mail-Ablage (chronologisch, vollumfänglich)

Personalmangel, Zeitmangel

Störung der Bearbeitung wegen der Beantwortung von Fragen der Mitarbeiter und die Beantwortung dringender Telefonate von Mandanten oder Behörden (insbesondere der Finanzverwaltung).



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

sich nachträglich als mißverständlich/unklar herausstellende Sachverhaltsangaben durch die Mandantschaft nicht optimale Recherchemöglichkeiten zur einschlägigen Rechtsprechung schier unendliche Anzahl an Quellen für Fachaufsätze/Urteilsbesprechungen

Weisungen der Mandanten erfolgen häufig zu knapp vor Fristablauf, Ausführung von Tätigkeiten in Zeitzonen, die vor der MEZ liegen (China, Japan), führen zu noch engeren Zeitfenstern (teils wenige Stunden Vorlauf statt Tagen oder Wochen)

Zeitdruck, Sortierung der Aktenbestandteile, z.B. aufgrund des Datenwust bei Akteneinsichten,

Organisation von Daten

Wissens- und Informationsverlust durch zu häufige Fluktuationen.

Fehlende Unterstützung des Mandanten

Aufgabenlauf

Personalmangel

Erreichbarkeit des Mandanten für ein Telefonat oder eine persönliche Besprechung, Mandant ist nicht oder nur sehr schwer erreichbar, was die Arbeit an den Mandaten erheblich erschwert und nahezu unmöglich macht, wenn nur ein E-Mail Verkehr möglich und auch teilweise nur gewünscht ist, weil man nicht mehr telefonieren mag oder persönlich keine Besprechungen mehr führen will (weil man nicht mag oder Abneigungen hat).

Überraschungsbesuche, fehlende Dokumente, unklare Mandantenaussagen, fehlendes Mitdenken (Mandanten und Mitarbeiter...), Zeitmangel, Notfall- und Fristaktionen, Mandanten lesen (meine und andere) Post zunehmend weniger bis gar nicht. Zunehmend unbewältigbarere Emailsituation. Konzeptloses Mandantenverhalten (Emailkaskaden, Teileinlieferungen, Patchwork, stures Wiederholen von Anrufen statt etwas aufzusprechen. Abnehmendes - hmm - kognitives Geschick der Mandanten (vulgo: Denkfähigkeit scheint allgemein zu schrumpfen). Immer mehr Passwörter, Zertifikate, Updates, Datenschutzkram, Zwangsbestückung von Verwaltungsdatenbanken. Das blockiert teilweise enorm. Sich häufig ändernde Strukturen beim online-banking. Uvm. Die mal Spaß machende Arbeit wird zunehmend zum Hamsterrad.

Es muss ständig eine sinnvolle Reihenfolge (Priorisierung) geschaffen werden, um neue Fälle möglichst schnell erstmals bearbeiten zu können, ohne Rückstände bei den laufenden Sachen entstehen zu lassen. Oder anders gesagt: Gutes Jonglieren ist gefragt. Gelingt das nicht, entsteht ein unangenehmer Druck.

--



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Zeitmangel Kommunikationsfehler

Anfragen von Mandanten über viele Kanäle, WhatsApp, Telefon, Mail, Teams

Zeitdruck

Vorliegen aller wesentlichen Sachverhaltselemente

Mandantunterlagen fehlen

Keine (ausreichende) Antwort von Mandanten

Wir haben nicht ausreichend geschultes Fachpersonal im Sekretariatsbereich und auch auf anwaltlicher Ebene.

Geldmangel bei den Mandantinnen und Mandanten, sie können sich keine Rechtsberatung leisten und ich muss abwägen, inwieweit ich Hilfe zur Selbsthilfe gebe, das Mandat ablehne oder pro bono helfen kann.

Unvollständige Unterlagen des Mandanten

Fehlende Informationen des Mandanten

Unterbrechung des Workflows durch fehlende Rückmeldung von Mandanten.

J



TEXTBEREICH

Welche Probleme treten in Ihrer Kanzlei am häufigsten auf, wenn es um die Bearbeitung von Mandaten geht?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Unsinnige, bereits beantwortete Fragen von Mandanten und Unverständnis auch bei einfach gelagerten Sachverhalten

Mandanten wollen immer sofort Auskünfte und Handlungen

fehlende Literatur

Zu viele Emails als Ablenkung

Ich kann nur für mich selbst, nicht für Kolleginnen und Kollegen sprechen, da ich die einzige Rechtsanwältin in einer Patentanwaltskanzlei bin. Ein wiederkehrendes Problem ist die sehr späte Instruktion durch den Mandanten; unvollständige, manchmal unwissentlich falsche Instruktion durch den Mandanten.

Verfügbarkeit von spezialisierter Expertise in Detailbereichen

Mandanteninformationen



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie häufig erleben Sie Zeitdruck bei der Erledigung von Schriftsätzen oder Mandatsbearbeitung?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Nie	1	1%
2	Selten	34	18%
3	Manchmal	60	31%
4	Oft	97	51%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie oft beantragen Sie die Fristverlängerungen?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Nie	26	14%
2	Bei weniger als 50 % der Fristen	120	63%
3	Bei mehr als 50 % der Fristen	36	19%
4	Fast bei jeder Frist	10	5%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie oft erstellen Sie die Schriftsätze am Tag des Fristablaufs (bzw. am Tag des zugesagten Erledigungstermins)?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Nie	38	20%
2	Bei weniger als 50 % der Fristen	107	56%
3	Bei mehr als 50 % der Fristen	43	22%
4	Immer	4	2%



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

Ich plane die tägl. Arbeitszeit idR nicht.

40

35-45

50

35

40

50

keine allgemeine Regel, nach Bedarf der Mandanten

40 Stunden

60

Es gibt keine spezifische Stundenvorgabe. Ich arbeite 60 %, das sind de facto 5-6 Stunden am Tag.

40



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

50

Selbständig, ca 55h Planung

Das richtet sich ganz nach dem Bedarf. Es gibt keine Planung für die Arbeitszeit. Wenn die Zeit drängt, wird notfalls auch nachts gearbeitet.

60 - 70

ca. 50

40

65

65

50

Keine Planung möglich)

35

Acht



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

Unter 40 Stunden; zur Erläuterung: ich bin deutlich über der Altersgrenze und aus diesem Grund nur noch eingeschränkt tät

80

Zwischen 50 und 60 Stunden

60

Ganz nach Bedarf

40

40

50

50

30

45

50



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

60-70

40

20-30

40

60

35-40

-

50-60

40 + Überstunden

45-60

30-40

35



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

20

30

48

50

40

Derzeit altersbedingt durchschnittlich 2,5 Stunden.

Mindestens 40

50

50

60

40

35-40



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

60

60

50

ca. 50

40

50

50-60

40

60-70

45

ca 60 Std als Selbständiger

35



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

ca. 45-50 Stunden (selbständig)

Nach Bedarf

25 (Teilzeit aufgrund Elternschaft)

40

Keine Planung

45

30

50-60

42

50

60 Stunden

60+



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

45

40 h

40

40

40

40

30

50

Planung ca. 55 h

Ich plane 50 h pro Woche ein

20-25

50



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

50 Stunden

45 - 50 Stunden

60

ca. 50 Stunden

Keine feste Stundenzahl, de facto 45+

50

50

55

40 Stunden

2

50 WStd

40 -50 Stunden



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

20-25 Stunden

Inzwischen plane ich nur noch ca. 25 Stunden als selbstständige RAin ein, zu mehr habe ich keine Lust mehr und habe es finanziell Gott sei Dank auch nicht mehr nötig. Früher habe ich eher 50-60 Stunden gearbeitet, aber diese Zeiten sind vorbei.

48

keine Angaben zur Mindeststundenzahl im Arbeitsvertrag

40

40

50

Als Angestellte 40 Stunden pro Woche.

Selbständig, 40 h

40

40 laut Arbeitsvertrag

45



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

42

50

Kein Plan. Flexible Arbeitszeiten, je nach Arbeitsaufkommen.

Für die reine Mandatsbearbeitung 40 Stunden

48

50

40

70 - 80

60 Stunden

40

40

50-65 Stunden / Woche



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

50 -60 Std

40

12

30

25

ca. 30

50-60

40

Mein Arbeitsvertrag enthält keine Angabe von Stunden. Ich arbeite 4 Tage pro Woche, das hieße 32 Stunden.

30 abrechenbare Stunden

20 Stunden (selbständiger RA)

48



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

45-50 (Partner, kann ich frei bestimmen)

40

40-50

45 Stunden / Woche

45

Zwischen 40 und 50

25

40

40 Stunden sind laut Arbeitsvertrag verpflichtend, ich plane aber rund 45 Stunden ein

Ist eigentlich nicht planbar, der entscheidende Faktor ist wie viele Stunden tatsächlich gearbeitet werden.

30 Stunden

60-80



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

30-40 (altersbedingt)

40 Stunden

40 Stunden

40 - 60

ca. 40

Ich erwerbsarbeite sehr selbstbestimmt, das kann aber auch mal sehr viel sein ohne Wochenende in stressigen Phasen. Zur Zeit habe ich auch noch nebenher einen wissenschaftlichen Anstellungsvertrag für ein Forschungsprojekt übernommen mit 24 h pro Woche. Ich setze Prioritäten, das sind dann mal die Mandate, mal die zivilgesellschaftlichen und rechtspolitischen Engagements teilweise bezahlt, teilweise nur aufwandsentschädigt, teilweise unbezahlt, mal die wissenschaftlichen Arbeiten z.Zt. gut bezahlt, manchmal auch unbezahlt und neben dieser Erwerbsarbeit steht in hohem Umfang auch immer die Care-Arbeit (3 Kinder). Insgesamt ist es eine Zeit-Misch-Kalkulation. Da die anwaltliche Tätigkeit teils für wenig Aufwand sehr hoch bezahlt wird und teils für viel Aufwand ganz schlecht und die rechtspolitische Arbeit meist ehrenamtlich ist, muss ich meine Tätigkeiten insgesamt auch immer querfinanzieren und unternehmerisch auch noch mit den Care-Zeiten zusammendenken. Es ist kompliziert aber besser als ein 9to5Job oder eine Vollzeitanstellung mit fremdbestimmten Überstunden.

30

50

20

40

39

40



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden sind Sie laut Arbeitsvertrag pro Woche verpflichtet zu arbeiten? Falls Sie als selbständiger Rechtsanwalt tätig sind: Wie viele Arbeitsstunden pro Woche planen Sie in der Regel ein?

ANTWORTOPTION

Ja

40

40 Arbeitsstunden als selbständiger RA

40

30

70-80

Für die Arbeit als angestellte RA: 32 Std. /Woche; für die selbständige Arbeit 8 Std. / Woche

60

40

40 bis 60



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

50 h im Durchschnitt

40

35-50

55-70

50

45

50

sehr unterschiedlich, bin eine Ein-Frau-Kanzlei

60 Stunden

60

25-30 (60 %)

40 - 50



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
50
Ca 60h
15 bis 30
60 - 70
ca. 50 - 55
35-50
12
65
60
60-70 und mehr
30
Acht bis zehn



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Ca 25 stunden
90
Zwischen 50 und 60 Stunden
70
Mindestens 40 Stunden
50
48
9
50
40
60-70
50



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
60-70
45
40-50
60
65
35-40
-
60-70
20-80
55-65
ca. 30
35



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
20
20
48 - 55
50
40
s.o.
8
50-60
60 bis 65
über 70
40
35-40



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
60
60
60
ca. 50
70
55
70-80
40-45
60-70
45
60 Std
40



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
ca. 50-55 Stunden (selbständig)
nach Bedarf
35
55
50-60
8
36
50-60
45-50
50
mehr als 60 Stunden
80



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
45
35
55
40
45
60
40
50
Ralität 65-70 h
45 bis 50
20-25
55



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
60
45 - 50 Stunden
60-70
ca. 50 Stunden
45
50
60
50-60
60 Stunden
15
45-55 WStd
40-50 Stunden



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

30 Stunden

ca. 35, davon aber nur ca. 25 Stunden in meiner Kanzlei.

55

40

45

40

50

Unterschiedlich. In der Regel ungefähr 45, eher selten bis 60.

40 h

40

45-50

50



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

42

50-65

Zwischen 20 und 60. Siehe oben.

40 Stunden für die Mandatsbearbeitung, 10-15 Stunden für Kanzleiverwaltung, Akquisition, Fortbildung etc.

mindestens 50-60

9

50

70-80

60-80 Stunden

48

60

50-65 Stunden / Woche



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
50-60 Std
50-55
mehr als 12
35
25
ca. 30
50-60
44
35-45 Stunden
50 bis 60
20 Stunden
>55



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
45-50
53
50-60
45 Stunden / Woche
45
Zwischen 40 und 50 Stunden. Im Dezember mehr.
30
40
Rund 45 Stunden (plus/minus 5 Stunden)
60 - 70
30 Stunden
70-90



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
ca. 30
45 Stunden
ca. 50 Stunden
40 - 60
sehr unterschiedlich
Ich trenne "Arbeit" und "Leben" nicht. Ich lebe und bin selbstmotiviert tätig, verdiene dabei teilweise Geld und teilweise nicht. Ich setze die höchste Priorität immer auf die Beziehungsarbeit, also Carearbeit oder auch zivilgesellschaftliches Engagement, was aber nicht als "arbeiten" gilt in unserer Gesellschaft. Die "Erwerbsarbeit" selbstständig oder angestellt muss halt finanziell das Leben finanzieren können und steht da mal mehr oder weniger im Vordergrund, es macht auch einfach Spaß, viel Geld zu verdienen. Ich stehe morgens um 6.15 Uhr auf, bin am selben Ort in meinem Büro tätig, wo ich auch lebe und dort dann den ganzen Tag über verfügbar. Ich rechne mal Bürozeit ab 8.30 Uhr und mache meist eine Stunde Mittagspause und bin bis ca. 18.00 Uhr am Schreibtisch, wenn keine Auswärtstermine sind. Oft sind dann auch noch Abendtermine/Zoomsitzungen zwischen 19.00 Uhr 21.00 Uhr, ca. 2x die Woche. Macht unterm Strich dann wohl zwischen 46 und 48 Stunden die Woche, oft am Wochenende Tagungen oder ähnliches, da also nochmal 16 Stunden dazu. Also dann ziemlich regelmäßig auch mal 60 und mehr Stunden die Woche. Aber es gilt, Carearbeit und Eigencarebedürfnisse können diese Erwerbsarbeit immer unterbrechen. Wenn ich will, mache ich also bei Bedarf auch nur die 24 "verkauften" angestellten Stunden pro Woche im Moment.... Schwiege Frage für mich also.
40
60-70
21
50
39
45



TEXTBEREICH

Wie viele Stunden arbeiten Sie (tatsächlich) pro Woche?

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Ja
50
50-60 Arbeitsstunden
40-50
30
70-80
ca. 42 Std.
ca. 60
40
50



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie oft müssen Sie wegen hoher Arbeitsbelastung länger als geplant arbeiten?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Nie	13	7%
2	1-2 Mal im Monat	66	34%
3	1-2 Mal pro Woche	58	30%
4	Fast jeden Tag	45	23%
5	Andere (bitte geben Sie an)	10	5%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Wie oft müssen Sie wegen hoher Arbeitsbelastung länger als geplant arbeiten? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
Ich plane die tägl. Arbeitszeit idR nicht, insofern arbeite ich auch nicht länger als geplant.
sehr unterschiedlich
So gut wie immer
Ich arbeite, solange Bedarf besteht
täglich, inklusive Wochenende
selten
Nie, da ich keine Arbeitszeiten plane.
Nach Bedarf (Termine, usw.)
Wie gesagt, nicht planbar, es wird so lange gearbeitet, bis alle Aufgaben und deadlines erledigt sind.
manchmal bei Abgabeterminen für Manuskripte oder Stellungnahmen



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Nutzen Sie Projektmanagementmethoden für die Planung und Organisation Ihrer Arbeitsprozesse?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Ja	73	38%
2	Selten	49	26%
3	Nie	70	36%



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Falls ja, welche Managementmethoden werden verwendet?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Projektmanagement: Ein großes Mandat wird in klaren Schritten organisiert	77	40%
1	Prozessmanagement: Standardisierte Abläufe, wie die Aktenführung oder Dokumentenarchivierung	104	54%
1	Lean Management: Prozesse werden vereinfacht, um unnötigen Aufwand zu reduzieren, z.B. durch die Digitalisierung von Akten	68	35%
1	Agiles Arbeiten: Arbeitsphasen werden flexibel an die Situation angepasst (z.B. mit einem Kanban-Board für die Bearbeitungsphasen eines Falls)	39	20%
1	Qualitätsmanagement: Checklisten für Schriftsätze oder Feedback zur Qualität der Bearbeitung	38	20%
1	Andere (bitte geben Sie an)	51	27%



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Falls ja, welche Managementmethoden werden verwendet? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Kenne die Schlagworte nicht, vermutlich machen wir das meiste trotzdem.

Keine

ich habe mit nein geantwortet, daher keine weitere Antwort

Wie angeklickt, ich verwende keine.

25 Jahre Berufserfahrung im selbständigen Arbeiten

Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Berufsträgern

N/A

Software für das Management der einzelnen Prozessschritte in Großmandaten

?

x

Keine

detaillierte Zeitplanung und Auflistung der einzelnen Schritte, insb. bei längeren Schriftsätzen



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Falls ja, welche Managementmethoden werden verwendet? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Wiedervorlagelisten und Aufgaben Listen

Schwer zu sagen - jedes Mandat ist anders an seinen Anforderungen, man kann nicht viel see standrdsisieren oder automatisieren

MS Planner: Gruppenzusammenarbeit des Anwalts- und Assilenzteams

ich habe bei der Frage davor "nie" gewählt. Also erubrigt sich diese Nachfrage

eher manuelle Excel listen. Aber wir sind im Team dran, Prozesse zu definieren, standardisieren und nach digitalen Unterstutzungen zu suchen

-

Keine

Keine

Keine

Zeitmanagement

Ich verwende keine

Tools zur Delegation und Kooperation; definierte Standardprozesse; Timelines und Milesstones; Templates und Legal Tech Tools



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Falls ja, welche Managementmethoden werden verwendet? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Enge Zusammenarbeit mit der Mandantschaft

keine

-

ich hatte NIE angegeben, also kann ich diese Frage nicht beantworten!

Bei größeren Projekten möglichst keine Unterbrechung durch andere Anliegen, nicht unbedingt Digitalisierung, da oft unpraktikabel (zeitaufwendig, bei Gericht müssen Originale vorgelegt werden usw.)

Steuerung des Workflows über Wiedervortagen + Fristen

keine

Situationsabhängige Priorisierung

Keine

keine

keine. s.o.

keine



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Falls ja, welche Managementmethoden werden verwendet? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION

Softwaregestütztes PM z.B. via Jira oder MS Planner für einfache, projektbezogene Kanban-Boards

Keine Methode

Keine

Keine

Zerlegung von Bearbeitungen in Teilschritte, die dann über mehrere Akten hinweg pro Teilschritt abgearbeitet werden.

Risikobasierter Ansatz nach ISO 9000: Klärung des Mandantenziels, danach Risikoanalyse zur Schwerpunktbildung

nie

keine

keine

Permanente Überprüfung und ggfs. Anpassung der internen Arbeitsabläufe. Eliminieren von Ineffizienzen, Anpassen von Workflows

keine



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Planen Sie Aufgaben wie Aktenstudium, Schriftsätze oder Mandantenbesprechungen im Voraus?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Ja, ich plane alle Aufgaben im Voraus	49	26%
2	Ja, aber nur die wichtigsten Aufgaben	77	40%
3	Nur gelegentlich, nach Bedarf	53	28%
4	Ich plane nicht im Voraus und entscheide täglich, welche Aufgaben ich erledige	13	7%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie planen Sie die Erledigung der Aufgaben im Rahmen der Sachbearbeitung (Aktenstudium, Schriftsätze, Mandantenbesprechungen, Recherchen)?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Es werden nur Fristen (und ggf. Vorfisten) eingetragen	18	9%
2	Es werden (neben den Fristen) auch die Wiedervorlagen eingetragen. Meine Arbeitsplanung orientiert sich an die Wiedervorlagen	61	32%
3	Ich trage die Aufgaben im Kalender (in Papierform oder elektronisch) ein und reserviere für jede Aufgabe einen bestimmten Zeitraum	25	13%
4	Ich erstelle eine nach Prioritäten geordnete Aufgabenliste und bearbeite die jeweils nächste Aufgabe, sobald ich mit der vorigen Aufgabe fertig bin	25	13%
5	Ich erstelle eine nach Prioritäten geordnete Aufgabenliste. In festen zeitlichen Abständen (zu Anfang jeder Woche, jedes Monats) stelle ich daraus eine Liste der Aufgaben welche im nächsten Planungszeitraum (Woche, Monat) erledigt werden müssen. Danach an	21	11%
6	Ich plane regelmäßig Zeit ein, um meine Aufgabenliste zu überprüfen und anzupassen, um sicherzustellen, dass sowohl dringende als auch langfristige Aufgaben berücksichtigt werden und ausreichend Pufferzeiten für unvorhergesehene Ereignisse eingeplant sind	33	17%
7	Andere (bitte geben Sie an)	9	5%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Wie planen Sie die Erledigung der Aufgaben im Rahmen der Sachbearbeitung (Aktenstudium, Schriftsätze, Mandantenbesprechungen, Recherchen)? - Andere (bitte geben Sie an)

ANTWORTOPTION

In meiner Praxis gibt es nicht Fristen, so wie in einer deutschen Steuerkanzlei. Wir haben nur Checklisten für komplexe Projekte, die identifizieren, wer was macht. Fristen sind wenn überhaupt als Ziele angeben.

Überlegung am Tag, was ansteht für heute und weitere Tage. Ich habe keine Schriftsätze

Es wird immer das abgearbeitet, was dringend ist bzw als angeblich dringend reinkommt, der Rest steht hinten an. Das ist meistens so.

Mischung aus allen vorstehenden Punkten; Plan lässt sich leider selten konsequent umsetzen

Akten werden nach Dringlichkeit an fixen Orten vorgelegt und dann abgearbeitet

Ich arbeite auf Zuruf

im Grunde versuche ich alle der genannten Punkte umzusetzen

Ich habe einen Kalender der sowohl Fristen, Wiedervorfagen als auch alle Termine enthält und fortlaufend angepasst wird. So habe ich jeden Tag einen Aufgabenpool, der zu erledigen ist. Meist mit genügend Vorlauf geplant.

Arbeitsschritte werden mandatsbezogen und nach taeglichen Prioritaeten geordnet und bearbeitet



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wie häufig setzen Sie eine klare Phasenstruktur in der Mandatsbearbeitung ein (z. B. Planungs-, Durchführungs-, Prüfungs- und Abschlussphasen), bei der jeder Phase bestimmte Ziele und Verantwortlichkeiten zugeordnet sind?

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Regelmäßig	40	21%
2	Selten	71	37%
3	Nie	81	42%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Wenn Sie einen Schriftsatz, ein Beratungsschreiben u. ä. erstellen, schicken Sie die Zwischenergebnisse (Teile des Schriftsatzes, des Beratungsschreibens) dem Mandanten, um sein Feedback einzuholen und das Feedback bei der weiteren Bearbeitung der Aufgabe

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Ja, regelmäßig	66	34%
2	Ja, gelegentlich	101	53%
3	Nie	25	13%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Nutzen Sie in der Mandatsbearbeitung visuelle Tools wie Aufgaben-Boards oder digitale Plattformen, um Aufgaben in Kategorien wie ‚offen‘, ‚in Bearbeitung‘ und ‚abgeschlossen‘ zu verwalten?

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Ja	41	21%
2	Selten	31	16%
3	Nie	120	63%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Arbeitsplanung gezielt Pufferzeiten für unvorhergesehene Aufgaben oder Verzögerungen? Wenn ja, wie integrieren Sie diese Freiräume in Ihre Planung, und wie viel Zeit lassen Sie für unerwartete Ereignisse?

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Ich verplane nie meine ganze Arbeitszeit und lasse täglich einige Arbeitsstunden für unerwartete Arbeiten frei	56	29%
2	Ich lasse einige Arbeitsstunden in jeder Woche für unerwartete Arbeiten frei	53	28%
3	Ich plane Freiräume in einem anderen zeitlichen Intervall (z.B. monatlich oder projektbezogen)	12	6%
4	Ich verplane meine ganze Arbeitszeit ohne Berücksichtigung von Pufferzeiten	34	18%
5	Für die Bearbeitung jeder Aufgabe plane ich mehr Zeit ein, als hierfür mindestens notwendig wäre, um unerwartete Verzögerungen aufzufangen	24	13%
6	Andere (bitte geben Sie an)	13	7%



EINFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Arbeitsplanung gezielt Pufferzeiten für unvorhergesehene Aufgaben oder Verzögerungen? Wenn ja, wie integrieren Sie diese Freiräume in Ihre Planung, und wie viel Zeit lassen Sie für unerwartete Ereignisse? - Andere (bitte gebe

ANTWORTOPTION

Eine "Arbeitsplanung" ist bei uns kaum möglich.

Ich mache das alles intuitiv, so wie es kommt.

Als Geschäftsführer kann ich nicht im Voraus planen, da jeden Tag unvorhergesehene Umstände eintreten

Siehe oben, Planung ist oft ein Fremdwort. Ansonsten wird nach Prio abgearbeitet

k.A.

Zeit einplanen ist schwierig, da zu voll, aber wenn spontane Dinge kommen, schaue ich, was ich anderes schieben kann

Ich plane je nach Arbeitsanfall

Ist immer noch Luft

Wegen regelmäßig unvorhersehbarer Aufgaben, ist die Planung von Freiräumen gewollt aber nicht durchführbar.

Ich plane leider zu wenig

s.o., Erwerbsarbeit und andere Bedürfnisse werden gleichberechtigt berücksichtigt

Ich arbeite der Reihe nach die Aufgaben ab und ziehe jeweils die Akten mit der höchsten zeitlichen Priorität nach vorn.



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER

Welche Tools und Hilfsmittel verwenden Sie zur Organisation Ihrer Aufgaben?

REPORTFILTER (192)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	Kanzleikalender für Fristen, Vorfristen und Wiedervorlagen	144	75%
1	Handgeschriebene To-Do-Listen	87	45%
1	Digitale To-Do-Listen	91	47%
1	Kalender (digital oder analog) zur Eintragung und zeitlichen Planung von Aufgaben	117	61%
1	Kanzleisoftware	93	48%
1	Projektmanagement-Software	15	8%
1	Keine	0	0%
1	Andere (bitte geben Sie an)	6	3%



MEHRFACHAUSWAHL UNTEREINANDER - ANDERE (BITTE GEBEN SIE AN)

Welche Tools und Hilfsmittel verwenden Sie zur Organisation Ihrer Aufgaben? - Andere (bitte geben Sie an)

REPORTFILTER (192)

ANTWORTOPTION
KI
Evernote
Microsoft 365 insb. TEAMS
Mindmaps und Zeit- und Maßnahmenpläne für komplexe Mandate
Optische Todo-Strukturen (Stapel links hinten=ganz unbearbeitet, Schubalbe rechts= Einspruch läuft, etc.)
eigene Datenstrukturen in Containern, Clouddienst

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die Abschlussarbeit selbständig und ohne Inanspruchnahme frem- der Hilfe angefertigt habe. Ich habe dabei nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die aus diesen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit mit Hilfe eines Plagiatserkennungsdienstes auf enthaltene Plagiate überprüft wird.

Ort, Datum

Name, Unterschrift