

Der folgende Beitrag eröffnet eine Serie, in der wesentliche Ergebnisse einer empirischen Studie der Projektgruppe „Moderne Bürokommunikation“ der Deutschen Bundespost zur Büroorganisation von Anwaltskanzleien vorgestellt werden. In den späteren Folgen werden ausführlich die Themen „Aufbau und Ablauforganisation“, „Text und Datenbereich“ und „Sprachkommunikation“ behandelt werden.

„Erst organisieren – dann reagieren!“

Wege zur modernen Bürokommunikation in Anwaltskanzleien (Teil I)

Rüdiger Mähler/Eckard Hämmerlein/Franz-Josof Müller*

Ausgangssituation

Das wachsende Interesse der Anwaltschaft am Einsatz neuer Technologien für die Aufgabenerledigung ist nicht zu verkennen. Man beginnt, sich mit der Kanzlei zu befassen und den Nutzen insbesondere elektronischer Datenverarbeitung als Organisations- und Rationalisierungsinstrument zu erkennen.

Bundesweit kann heute bei Anwälten von 2000 Installationen im Bereich von Personal-Computern und mittlerer Datentechnik ausgegangen werden. Von einem Durchbruch der elektronischen Datenverarbeitung im Anwaltsbüro — wie z. B. in der Berufsgruppe der Steuerberater — kann jedoch noch nicht gesprochen werden. Der Einsatz dieser Installationen orientiert sich an den Hauptproblemen der inneren Büroorganisation: Textverarbeitung und Mandatsbearbeitung bei Mahnverfahren und Zwangsvollstreckung.

Weitgehend ungenutzt ist bisher die Möglichkeit, die erfaßten Daten zu versenden oder Daten von außen zu empfangen, obwohl die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil anwaltlicher Tätigkeit ist. Sie wird heute realisiert durch Telefon, Telex, Teletex, Telefax und noch überwiegend durch die „gelbe Post“, den Briefdienst also.

Was noch fehlt, ist die Verbindung von Erfassung und Versendung. Trotz Einsatz von Textverarbeitungssystemen wird weitgehend traditionell gearbeitet, d. h. die erfaßten Texte werden ausgedruckt und im Kuvert versandt.

Obwohl auch im Anwaltsbüro durch neue Bürotechnologien in Verbindung mit moderner Telekommunikation großer Nutzen gezogen werden könnte, ist festzustellen, daß nur zögernd von diesen Techniken Gebrauch gemacht wird. Die Deutsche Bundespost hat das Ziel, einen Beitrag zu leisten, diese Situation zu verbessern.

* Dipl.-Ing. Rüdiger Mähler, Dipl.-Ing. Eckard Hämmerlein und Dipl.-Ing. Franz-Josof Müller sind Mitglieder der Projektgruppe „Moderne Bürokommunikation“ der Deutschen Bundespost (BZ, Fernmeldeamt Hagen, Postfach 1000, 5800 Hagen 1).

Demonstrationsprojekt

Das Einführen neuer Bürotechnologien ist meist mit Veränderungen sowohl der Aufbau- als auch der Ablauforganisation verbunden. Diese Änderungen können sich natürlich nicht von selbst einstellen, sondern erfordern eine eigene sorgfältige Planung und unternehmerische Entscheidungen, um eine Verbesserung der Bürosituation zu erreichen.

Wir befinden uns heute in einer Situation, in der der Markt eine Vielzahl unterschiedlicher und leistungsfähiger Bürotechnologien liefert, während es an sinnvollen organisatorischen Konzepten zur Einführung und Nutzung dieser Technologien eindeutig mangelt.

Da auch die Endeinrichtungen der Telekommunikation zunehmend Aufgaben der Daten- und Textverarbeitung und -speicherung übernehmen, so daß die Kommunikationsfähigkeit nur noch ein Teil des Leistungsumfangs der Einrichtungen ist, besteht auch über die Nutzungsmöglichkeiten, Leistungsbreite und die Effektivität des Dienstleistungsangebots der Deutschen Bundespost Unsicherheit und führt dadurch bedingt zur Zurückhaltung beim Einsatz der Dienste im Unternehmen.

Für ein Rechtsanwaltsbüro sollen daher Konzepte für die Unternehmenskommunikation entwickelt und in der betrieblichen Praxis realisiert werden, mit deren Hilfe der Zielerreichungs- und Problemlösungsbeitrag moderner Fernmeldedienste beispielhaft demonstriert werden soll. Gleichgelagerte Projekte werden für zwei Verlage und Druckereien, für zwei Maschinenbauunternehmen und für ein Architekturbüro durchgeführt. Die Deutsche Bundespost möchte mit diesen Projekten die Forderung ihrer Kunden nach mehr Transparenz in bezug auf das Anwendungspotential der neuen Dienste erfüllen.

Im folgenden werden erste Ergebnisse (Beschreibung der Schwachstellen) des Teilprojektes „Rechtsanwalt“ vorgestellt.

Das Rechtsanwaltsbüro als Dienstleistungsunternehmen

Wer als selbständiger Rechtsanwalt seinen Beruf ausübt, wird dadurch zwangsläufig Inhaber eines kleinen Betriebes, den er schon zur Wahrung seiner ökonomischen Existenz wirtschaftlich betreiben muß. Er muß unternehmerisch, d.h. betriebswirtschaftlich denken und hat deshalb organisatorische Gesichtspunkte zu beachten, wie beispielsweise Investitionen planen und Kosten und Nutzen bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Dieses wird heute umso notwendiger, da inzwischen die Kosten einer Durchschnittskanzlei — auch wenn sie gut organisiert ist — bereits 50% des Umsatzes erreichen und nicht selten 60% und mehr ausmachen.

Der größte Teil der Gesamtkosten sind Personalkosten. Mehr als ein Drittel der Einzelanwälte erzielen bereits einen so geringen Umsatz, daß die Frage der Reorganisation ihrer Kanzlei zu einer Existenzfrage geworden ist.

Da der Rechtsanwalt in der Regel auf feste Gebührensätze angewiesen ist und den Umsatz bei steigender Konkurrenz (jedes Jahr werden etwa 6% mehr Rechtsanwälte zugelassen) nur sehr schwer zu steigern ist, kann die Rentabilität eigentlich nur durch eine Reduzierung der Kosten positiv beeinflußt werden. Dabei geht — wie bei allen Dienstleistungsunternehmen — die Tendenz umgekehrt eindeutig zu einem Anwachsen der Kosten und damit zu einer steigenden betriebswirtschaftlichen Diskrepanz zwischen Leistung und Ertrag. Die Senkung der Kosten wird für viele Kanzleien deshalb zu einer Überlebensfrage.

Dennoch müssen sich Überlegungen zur Reorganisation letztlich am Ziel einer optimalen Mandantenvertretung orientieren. An diesem Leitgedanken sind folgende Forderungen zu spiegeln:

- Schneller und sicherer Betriebsablauf,
- Vermeidung von Engpässen und Leerläufen,
- Transparenz des gesamten Kanzleibetriebes einschließlich der Kostenstruktur,
- höhere Effizienz der Arbeitsleistung,
- klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten,
- weitgehende Aufgabendelegation der nicht anwaltlichen Tätigkeiten je nach Qualifikation der Mitarbeiter und damit
- Entlastung des Anwalts von Routinearbeiten.

Unternehmenssituation

Die Untersuchung findet in einer Rechtsanwaltskanzlei statt, die seit 1977 in einer Stadt in NRW mit 75 000 Einwohnern besteht. Seit 1983 werden von dieser Kanzlei auch notarielle Dienste erbracht.

Die Kanzlei befindet sich in zentraler Lage mit guten Verkehrsverbindungen und in geringer Entfernung zum Amtsgericht, zur Post und zu Banken. Die Kanzleiräume sind in einem Wohnhaus und auf zwei Etagen untergebracht.

Von dieser Kanzlei werden pro Jahr 1500 Mandate (einschließlich 250 Mandate Notariat) abgewickelt.

Eine Spezialisierung wurde nicht vorgenommen, da — nach Angaben des Rechtsanwalts — das Marktrisiko bei dem gewählten Kanzleisitz zu groß gewesen wäre. *Bild 1* zeigt die Verteilung der Mandate auf die Rechtsgebiete einschließlich der entsprechenden Gebühreneinnahmen.

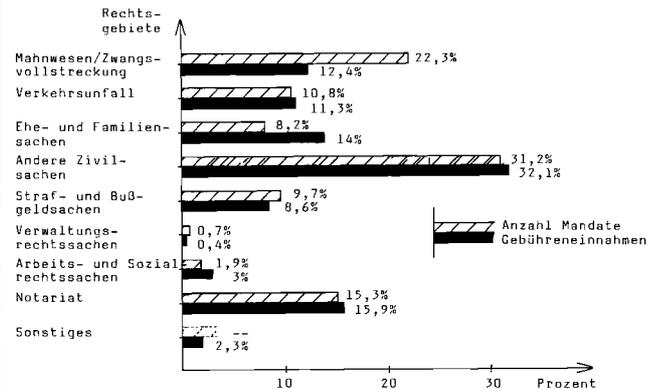


Bild 1 Mandate und Gebühreneinnahmen pro Jahr und Rechtsgebiet in Prozent.

Personal

Die anwaltliche Dienstleistung wird von einem Rechtsanwalt und Notar und von einem angestellten Anwalt (halbtags) erbracht.

Der Ausführungs- und Abwicklungsbereich der Kanzlei ist wie folgt gegliedert:

- 1 Notariatskraft
- 3 Rechtsanwaltsgehilfen
- 1 Buchhalterin (20 Wochenstunden)
- 6 Auszubildende (jeweils 2 pro Lehrjahr)

Technische Ausstattung

Die wichtigsten Informationsträger des Büros sind die Aktenordner für die Mandate. Hier werden alle Vorgänge, die zum Mandat gehören, und die Mandatsbuchhaltungsunterlagen in geordneter Form gesammelt. Nach Rechtsgebieten sortiert, werden die Akten als Hängeregistratur geführt.

- Als bürotechnische Geräte werden eingesetzt
- 1 DV-System Olivetti BCS 2030 (Buchhaltung, Mahnwesen/Zwangsvollstreckung)
 - 1 Textsystem Philips P 5002,
 - 1 Textsystem Philips P 5020 (Notariat),
 - 3 Speicherschreibmaschinen, 2 elektrische Schreibmaschinen,
 - 2 Fotokopierer, 6 Rechenmaschinen, 1 Freistempeleinstrument,
 - 1 Gerichtskostenstempelmaschine und 5 Diktiergeräte mit 6 Wiedergabegeräten.

Als kommunikationstechnische Ausstattung werden genutzt:

- 1 Telefonnebenstellenanlage (Reihenanlage) mit 2 Amtsleitungen und 6 Telefonapparaten,
- 1 Wechselsprechanlage mit 7 Wechselsprechgeräten,
- 1 Telex
- 1 Anrufbeamworte.

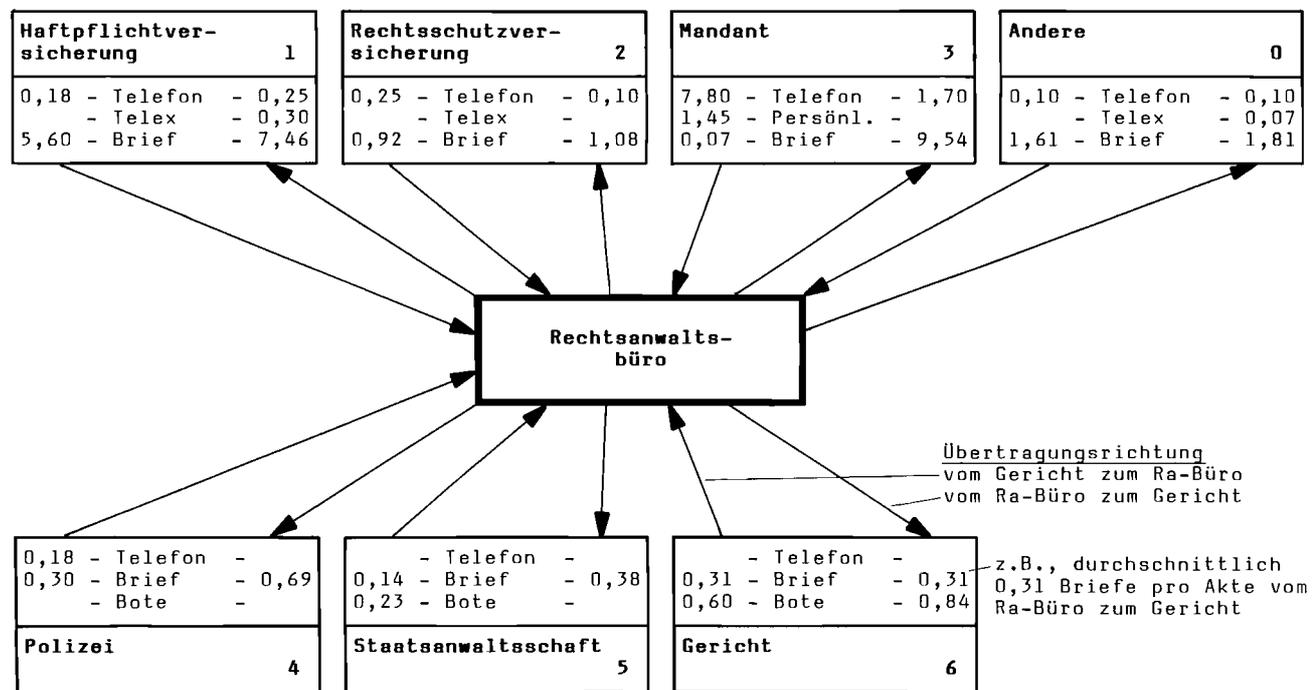


Bild 2 Kommunikationsverflechtung für das Rechtsgebiet „Verkehrsunfallsachen“ mit ermittelten Durchschnittswerten für die Kommunikation pro bearbeiteter Akte

Kommunikationsanalyse

Die Kommunikationsanalyse stützt sich auf folgende Erhebungsinstrumente:

- Korrespondenzanalyse
- Aktenanalyse
- Telefonanalyse
- Telexanalyse
- Ablaufanalyse
- Interviews

Die Ergebnisse sind verallgemeinerungsfähig und durch Referenzanalysen anderer Rechtsanwaltsbüros hergeleitet.

Kommunikationsverflechtung

Die Kommunikationsverflechtung der Rechtsanwaltskanzlei mit externen Stellen wird durch die Sprach- und Textkommunikation gekennzeichnet. Sie ist beispielhaft für die Bearbeitung von Verkehrsunfallsachen in *Bild 2* dargestellt. Die Zahlenangaben sind Mengenangaben, die im Mittel bei der Bearbeitung eines Mandats aufkommen. Die Pfeile kennzeichnen die Kommunikationsrichtung.

Inhalt der Kommunikation sind vor allem Mandantengespräche mit Vorbereitung, die Information des Mandanten über die Mandatsbearbeitung, das Erheben von Ansprüchen, die gegenseitige Information der Beteiligten und das Verhandeln über Sachverhalte.

Wegen der Forderung nach der **Belegbarkeit aller Vorgänge** erfolgt die Abwicklung der Mandatsbearbeitung ausnahmslos **schriftlich**. Werden ausnahmsweise fernmündliche Vereinbarungen getroffen, so werden diese entweder schriftlich bestätigt oder als Vermerk festgehalten.

Dagegen werden Informationen zum Bearbeitungsstand oder Erklärungen zum Inhalt einer Korrespondenz überwiegend über das **Telefon** abgewickelt.

Diese Grundstrukturen der kommunikativen Verflechtung mit externen Stellen treffen für alle Rechtsgebiete gleichermaßen zu.

Arbeitsplatz Rechtsanwalt

Unter kommunikativen Gesichtspunkten lassen sich die Aufgaben des Rechtsanwalts in vier große Teilbereiche gliedern:

1. Mandantengesprächstermine (Informationsentgegennahme, Information und Beratung der Mandanten),
2. Gerichtstermine (Vertretung der Mandanten vor Gericht),
3. fernmündliche Beratungen, Verhandlungen und Auskünfte,
4. juristische Sachbearbeitung bestehend aus:
 - Prüfung und Ergänzung des Sachverhaltes,
 - Rechtsprüfung und Entscheidungsfindung und Herbeiführen des Entschlusses des Mandanten,
 - Durchführung des Entschlusses des Mandanten (Entwürfe von Klagen, Schreiben, Anträgen und Verträgen, Verfügen der weiteren Bearbeitung).

Bild 3 zeigt die Aufgabenstruktur des Rechtsanwalts nach Zeitanteilen. Eine Entlastung des Rechtsanwalts ist nach der Analyse nur in den Teilbereichen fernmündliche Beratungen, Verhandlungen und Auskünfte sowie in der juristischen Sachbearbeitung zu erreichen.

Die **Telefonanalyse** ergab, daß die Rechtsanwälte etwa 2 Stunden am Tag telefonieren. 82% der ankommenden und 43% der abgehenden Telefonate — in der Regel Rückrufe — sind Telefongespräche mit Mandanten, die eine fernmündliche Beratung oder auch nur eine Auskunft wünschen. Wegen der häufigen Abwesenheit der Anwälte am Vormittag (Gerichtstermine)

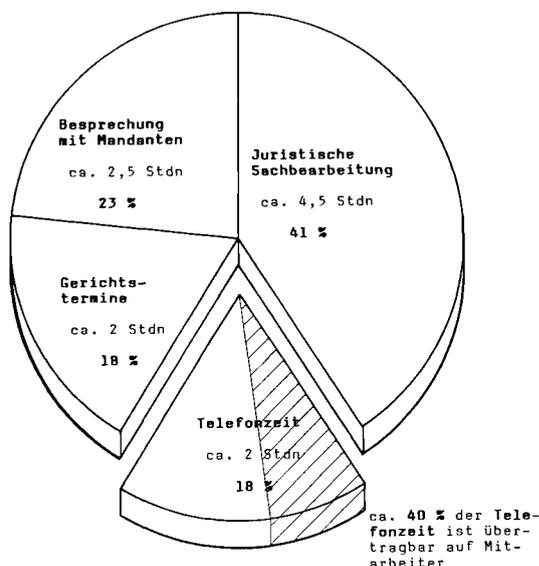


Bild 3 Zeitanteile des Rechtsanwaltsarbeitsplatzes pro Tag.

und der als störend empfundenen Unterbrechungen der Mandantengespräche durch Telefonate am Spätnachmittag wurde vom Anwalt eine Telefonzeit am Spätnachmittag eingeführt. In dieser Zeit werden 60% des gesamten Telefonverkehrs der Rechtsanwaltskanzlei abgewickelt. Häufige Besetzungsfälle führten daher — insbesondere seitens der Mandanten — zu Klagen.

Zur Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit der Kanzlei und zur Entlastung der Rechtsanwälte durch Telefonate wurde vorgeschlagen, die Aufgaben weitgehend an die Mitarbeiter zu delegieren und so abzugrenzen, daß die Bearbeitung der Mandate rechtsgebietsbezogen erfolgt. Damit sind die Mitarbeiter auskunftsfähiger und können bis zu 40% der Anfragen selbständig erledigen.

Die Aktenanalyse ergab, daß innerhalb der Rechtsgebiete gleichartige Bearbeitungsstrukturen vorhanden sind. Dies ist jedoch immer ein Indiz für die Möglichkeit, Aufgaben auf Mitarbeiter zu delegieren. Können Mitarbeiter durch eine automatisierte Standardtextverarbeitung unterstützt werden, so ergibt sich eine Verschiebung vom Volldiktat des Anwalts über einfache Verfügungen bis zur selbständigen Bearbeitung (Bild 4). Inwieweit der Rechtsanwalt sich im Bereich der juristischen Sachbearbeitung von Aufgaben entlasten kann, ist von Rechtsgebiet zu Rechtsgebiet unter-

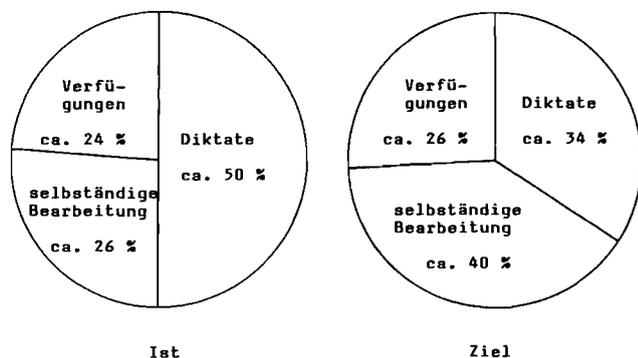


Bild 4 Diktate, Verfügungen und selbständige Bearbeitung

schiedlich. Sie ist am größten in Verkehrsunfallsachen, im Mahnwesen/Zwangsvollstreckung und in Bußgeldsachen, jedoch auch in Ehe- und Familiensachen und in den übrigen Zivilsachen ist der Grad der Entlastung nicht unbeträchtlich.

Rechtswissenschaften aus Datenbanken

Ein besonderes Beispiel, um den Anwalt bei der juristischen Sachbearbeitung zu entlasten, war im Bereich der Rechtsprüfung und Entscheidungsfindung zu erkennen.

In einigen Fällen reichen dem Rechtsanwalt weder seine im Gedächtnis vorhandenen Rechtskenntnisse aus, noch kann er die Informationen ohne besondere Mühe aus seiner Bibliothek entnehmen. Hier werden umfangreiche Recherchen in Bibliotheken erforderlich. Der Zeitaufwand für die Bearbeitung dieser Fälle ist sehr groß.

Die oben genannten Fälle sind diejenigen, die auf dem Schreibtisch liegenbleiben und fast immer erst in letzter Minute erledigt werden. Kurz gesagt, es sind diejenigen Fälle, die den eigentlichen Streß verursachen, weil der Anwalt keine Ansatzpunkte findet. Bei den Informationen, auf die es hier ankommt, handelt es sich sowohl um besonders aktuelle als auch um besonders spezielle Informationen.

Die Beispiele, die hierzu genannt wurden, liegen überwiegend im Bereich des Familienrechts und bei Spezialfällen des allgemeinen Zivilrechts (Mietrecht, Agrarrecht, Brauereirecht usw.). Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß der Anwalt praktisch verpflichtet ist, die wesentliche Rechtsprechung aus allen Rechtsgebieten zu kennen und aufgrund des ständig zunehmenden Umfangs der Gesetze und Entscheidungen, wird der Rechtsanwalt zukünftig immer weniger in der Lage sein, die Vielfalt der notwendigen Informationen, ohne technische Unterstützung, zu beherrschen.

Hier werden Datenbanken die Funktion einer umfassenden und aktuellen Informationsquelle übernehmen müssen. Wesentliche Entscheidungskriterien — neben den Kosten für Installation und Betrieb — für die Akzeptanz einer Datenbank sind:

- Umfassender und aktueller Informationsgehalt.
- Schneller und einfacher Suchvorgang.
- Hoher Anteil an brauchbaren Entscheidungen (wenig Fehlversuche).
- Schnelle Zugriffszeiten auf die Datenbanken.
- Einfache Verwertbarkeit der Information.

Mit Unterstützung eines solchen Informationsmediums hätte der Rechtsanwalt die Möglichkeit seine fachliche Kompetenz zu unterstreichen und auch etwas für sein Image zu tun.

Zu einem späteren Zeitpunkt wird über den aktuellen Stand bezüglich der Rechtsdatenbanken berichtet.

Arbeitsplatz Mitarbeiter

Die Aufgaben der Mitarbeiter lassen sich unter kommunikativen Gesichtspunkten wie folgt gliedern:

- Schriftgut erstellen,
- Akten bearbeiten und verwalten,

- Termine bearbeiten und verwalten,
- Termine und Fristen verwalten,
- Informationen geben, Auskünfte erteilen,
- Buchhaltung,
- Anmeldung und Postbearbeitung.

Im Bereich der Schriftguterstellung können die Mitarbeiter — wie bereits oben beschrieben — weitgehend durch die Verwendung einer automatisierten Standardtextverarbeitung von Schreibearbeit entlastet werden. Werden zudem Anschriften elektronisch gespeichert, so kann in der untersuchten Kanzlei bis zu 20 000 mal pro Jahr auf das erneute Schreiben der Anschrift verzichtet werden (siehe Bild 5).

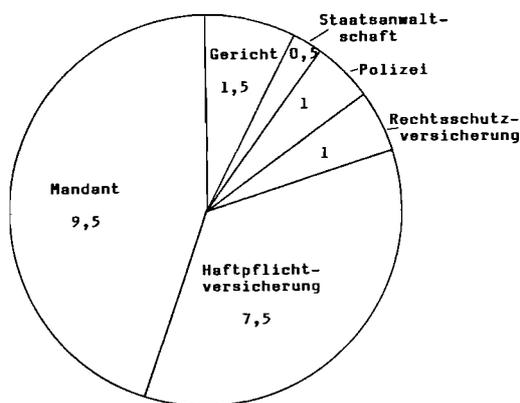


Bild 5 Durchschnittliche Anzahl von Adressen, die innerhalb einer Akte (hier: Verkehrsunfall) geschrieben werden.

In der Kanzlei werden Schreiben über Telex in besonders eilbedürftigen und dringlichen Bußgeld- und Strafsachen für Einsprüche an die Ordnungsbehörden und zur schnellen Reaktion gegenüber der Staatsanwaltschaft abgesetzt. Bei der Schadensregulierung in Verkehrsunfallsachen unterstreicht das Telex ein energisches Vorgehen gegenüber dem Haftpflichtversicherer und führt in der Regel dort zu einer beschleunigten Abwicklung. Hohe Rüstzeiten (dezentraler Standort, kein Kassettenabspielgerät) und das individuelle Erstellen des Textes führten dazu, daß der Fernschreiber — trotz der Vorteile — zunehmend weniger genutzt wurde.

Daher ergibt sich u.a. die wesentliche Forderung: Texte, die für eine elektronische Übertragung geeignet sind, sollen aus einem vorhandenen Standardtextvorrat ausgewählt und anschließend sofort — ohne erneute Umsetzung — an die Kommunikationspartner übertragen werden können (Integration von Standardtextverarbeitung mit Teletex-Kommunikationsschnittstelle). Als Kommunikationspartner der Kanzlei bieten sich vor allem Versicherungen, Verwaltungen, Geschäftsmandanten und andere Rechtsanwälte an, die heute bereits mit einem Telex- oder Teletexgerät ausgerüstet sind.

Die Mandatsbearbeitung macht es erforderlich, daß die Akte als wichtigster Informationsträger der Kanzlei an den verschiedensten Arbeitsplätzen benötigt wird: Registratur, Schreibbüro, Buchhaltung, Rechtsanwälte. Fernmündliche Anfragen der Mandanten beziehen

sich etwa zu 70% zum Stand der Aktenbearbeitung, zum Kontostand oder dienen der Terminvereinbarung. Zur Auskunftserteilung wird in der Regel die Akte benötigt, die häufig — über 50% der Fälle — erst an den verschiedenen Arbeitsplätzen über Wechselsprechanlage, Telefon oder durch Laufen gesucht werden muß.

Lange Wartezeiten des Mandanten am Telefon und häufige Störungen der Mitarbeiter bei der Arbeit sind die Folge.

Daraus ergeben sich folgende aufgabenbezogene Anforderungen:

- Klare Aufgabenabgrenzung und durchgängige, nach Rechtsgebieten gegliederte Mandatsbearbeitung bei den Sachbearbeitern.
- Die wesentlichen Daten der Akten sollten den Sachbearbeitern über ein Informationssystem zur Verfügung stehen.

Schwachstellen

Im folgenden werden die wesentlichen Schwachstellen in der derzeitigen Aufgabenabwicklung noch einmal zusammengefaßt:

- mangelnde telefonische Erreichbarkeit der Kanzlei;
- unzureichende Auskunftsfähigkeit der Sachbearbeiter und damit stärkere Belastung der Rechtsanwälte;
- der Einsatz von Standardtexten könnte in den einzelnen Rechtsgebieten noch weiter ausgebaut werden, und damit könnten in größerem Umfang Routineabwicklungen mit Gerichten, Behörden, Versicherungen usw. von den Mitarbeitern wahrgenommen werden;
- der Aufwand zur Erstellung von individuellen Texten könnte durch stärkeren Einsatz von Standardtexten minimiert werden;
- die elektronische Übertragung von Schreiben über Telex wird nur in wenigen Fällen genutzt;
- häufige Aktensuche führt zu einer ständigen Unruhe in der Kanzlei und zu Störungen der Mitarbeiter.

Lösungsansätze

Unter Berücksichtigung der zu Beginn des Aufsatzes formulierten Ziele zur Reorganisation von Anwaltskanzleien ergeben sich folgende Ansätze für Lösungen:

- Eine durchgängige, sachbereichsbezogene Aufbauorganisation, die eine weitgehende schnittstellenfreie Mandatsbearbeitung erlaubt. Die Unterstützung durch ein Datenverarbeitungssystem, das übergreifend eine durchgängige Bearbeitung erlaubt (Aktenverwaltung, Textbearbeitung, Buchhaltung, Information).
- Kommunikationssysteme für Text und Sprache an den einzelnen Arbeitsplätzen, die eine optimale Betreuung der Mandanten, eine zügige Bearbeitung der Mandate und eine sichere Information gewährleisten.

(wird fortgesetzt)