

Im Blickpunkt: Coaching für Anwälte – Stress- und Burnout-Prophylaxe

Was in den meisten HR-Abteilungen und Führungsetagen zwischenzeitlich selbstverständlicher und unverzichtbarer Teil der Personalentwicklung ist, wird auch im anwaltlichen Bereich immer mehr genutzt: Coaching.

Coaching im anwaltlichen Kontext

Coach und Klient arbeiten in der Regel an individuellen beruflichen Themen- und Fragestellungen des Klienten, wobei im Personal-Coaching der Auftraggeber des Coachings die betroffenen Rechtsanwältinnen und -anwälte (im Nachfolgenden zusammen „Anwälte“) selbst sind. Je nach Situation beauftragen zunehmend auch Kanzleien einen Coach, um den Anwälten, Mitarbeitern oder auch den Teams zur Unterstützung, Stärkung und (Weiter-)Entwicklung ihrer individuellen und kollektiven Fähigkeiten zur Seite zu stehen (Business-Coaching). Die Erkenntnis, dass es sich nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht lohnt, in die Verbesserung der bestehenden Strukturen zu investieren, setzt sich auch im anwaltlichen Bereich mittlerweile immer häufiger durch. Im anwaltlichen Kontext stehen meist folgende Coachingthemen im Vordergrund:

- Umgang mit den Anforderungen der Mandanten
- eigene Positionierung innerhalb und außerhalb der Kanzlei
- Erreichen und Bewahren einer ausgewogenen Life-Balance
- Umgang mit dem Druck der Selbständigkeit
- Abgrenzung gegenüber Mandanten und Kollegen
- Umgang mit Konfliktsituationen
- Mitarbeiterführung und -motivation
- Verbesserung der Kommunikation
- Zeitmanagement

Burnout: eine Modeerscheinung?

Das Thema Stress und Burnout ist im steigenden Umfang und quer durch alle Branchen gesellschaftlich präsent. Nach neuesten Studien der Krankenkassen stiegen zwischen 2001 und 2010 sowohl die Arbeitsunfähigkeitstage (von 6,6 Prozent auf 13,1 Prozent) als auch der Bezug von Erwerbsminderungsrente (bei Männern um 66 Prozent, bei Frauen um 97 Prozent) aufgrund psychischer Erkrankungen und sonstiger Stressfolgen an (Psychotherapeutenkammer Hamburg vom 16.5.2012). Dies ist sowohl für den Einzelnen als auch für Unternehmen ein ernstzunehmendes Risiko.

Und so erstaunt es nicht, dass überlastungsbezogene Themenstellungen auch in der Anwaltschaft zunehmen und Stress- und Burnout-Prophylaxe häufig Gegenstand im Coaching sind.

Diese Erfahrung und die langjährige Tätigkeit der Autorinnen im anwaltlichen bzw. im psychologischen Bereich waren Anlass, um mit der Rechtsanwaltskammer Berlin in einem Pilotprojekt am 16.8.2012 einen Workshop zum Thema „Stress-

und Burnout-Prophylaxe für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte“ anzubieten.

Die große Nachfrage sowie die Rückmeldungen der Workshopteilnehmer zeigen, dass es richtig ist, dieses komplexe Thema auf den Berufsstand bezogen, aufzugreifen. Nachfolgend wollen die Autorinnen einen Eindruck vermitteln, wie überlastungsbezogene Themenstellungen aktiv angegangen werden können, um so Leistungsfähigkeit und Freude an der beruflichen Tätigkeit auf Dauer zu erhalten.

Was heißt Stress und Burnout?

Nach dem heutigen Stand der Burnout-Forschung werden unterschiedliche Kriterien für das Vorliegen eines Burnout-Syndroms benannt. Aber auch wenn eine bisher einheitliche Einstufung fehlt: „Burnout“ ist keine leere Worthülse, hinter der sich vermeintlich diejenigen verstecken, die sich beispielsweise Anforderungen entziehen möchten.

Die Definition von „Stress“ ist demgegenüber klarer: Stress ist ein psycho-physischer Anpassungsmechanismus, eine evolutionär entstandene Überlebensreaktion bei Bedrohung. Die durch eine Stresssituation ausgelösten Reaktionen wie erhöhter Blutdruck, Muskelanspannung, flache Atmung, erhöhte Konzentration etc. sind für den menschlichen Organismus an sich noch kein Problem. Wir sind ganz im Gegenteil darauf ausgelegt, Stress auszuhalten und benötigen sogar das richtige Maß an Stress, um besondere Anforderungen zu bewältigen und mentale und körperliche Höchstleistungen zu erbringen.

Wo aber liegt dann der Haken?

Anders als bei unseren frühen Vorfahren erfordern Situationen, in denen Stress entsteht, heute viel häufiger eine mentale als eine körperliche Reaktion. Die körperliche Spannung, die durch die Stressreaktion ausgelöst wird, kann somit oftmals nicht abgebaut werden. Weiterhin wird anhaltender Stress mit den ununterbrochenen ausgelösten körperlichen Dauerreaktionen zum Gesundheitsrisiko – der Ausnahmezustand wird zum Normalzustand.

In dem monate-, wenn nicht gar jahrelangen Prozess (Burnout-Prozess), der dem klinischen Bild eines Burnouts mit allen Merkmalen der körperlichen, emotionalen und geistigen Erschöpfung vorangeht, verliert der Betroffene die Fähigkeit, sich selbst zu regulieren und wieder zum Normalzustand zurückzukehren. Er kann trotz objektiv bestehender Zeit und Gelegenheit immer weniger die körperlichen und mentalen Akkus aufladen, bis dann am Ende gar nichts mehr geht. Wesentlich für eine erfolgreiche Prophylaxe ist des-

halb, die Frühwarnzeichen einer solchen Entwicklung zu erkennen und sie nicht zu ignorieren („So schlimm ist es doch gar nicht.“, „Andere haben auch viel zu tun.“).

Stressreaktion – das Zusammenspiel verschiedener Ebenen

Grundsätzlich gilt: eine Stressreaktion entsteht nur, wenn verschiedene Ebenen zusammenspielen.

Natürlich gibt es Extremlastungen wie z.B. Hunger, starker Lärm oder lebensbedrohliche Ereignisse, die jeden unter Stress setzen.

In den meisten Situationen kommt es aber wesentlich auf die individuelle Einstellung und Bewertung der Situation an und wie man glaubt, die Belastung bewältigen zu können. Erst beides zusammen – von außen kommende Stressoren und die im innen liegenden persönlichen Stressverstärker – lösen die Stressreaktion bei uns aus. Der Stressforscher *Gert Kaluza* hat diesen Wirkmechanismus sehr anschaulich in seinem Modell der „Stressampel“ dargestellt (G. Kaluza, Stressbewältigung 2011).

Stressoren oder was uns unter Druck setzt ...

Was ist der Grund für die belastende Anspannung des einen Anwalts vor dem Konfliktgespräch mit einem Mandanten oder der Gegenseite, während ein anderer Kollege positiv gespannt auf den Ausgang des Gesprächs ist? Was macht den Unterschied?

Zunächst ist entscheidend, ob (1) eine Anforderung für uns subjektiv erheblich ist und (2) wie wir unsere ganz persönliche Bewältigungsfähigkeit der konkreten Anforderung einschätzen. Diese Einschätzung beruht im Wesentlichen auf unseren Erfahrungen und unserer Erziehung.

Im Anwaltsberuf werden häufig u.a. folgende Stressoren benannt:

- Anforderungen und Erwartungen der Mandanten
- Fülle der offenen Aufgaben und Fristabläufe
- Komplexität der Materie
- Kritik und mangelnde Anerkennung
- Erwartungen von Kollegen
- unkollegialer Umgang
- wirtschaftlicher Druck

Ein erster – großer – Schritt ist, sich bewusst zu machen, was überhaupt stresst: was in der Situation löst gerade den Stress bei mir aus? Welche von außen kommende Anforderung setzt mich unter Druck?

Stressor erkannt: was nun?

Bereits *Albert Einstein* stellte fest: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Es ist also notwendig, neue Wege zu beschreiten und bisher unbedachte Lösungsmöglichkeiten zu suchen: was kann ich verändern; auf welche Bedingungen habe ich selbst Einfluss?

Häufig sagen Coachingklienten an dieser Stelle: „Ich kann nichts verändern.“ Lassen sie dann aber einen offenen Ideenfindungsprozess zu, ohne sich dabei von vornherein zu begrenzen („das funktioniert nicht“), treten oftmals unerwartete Möglichkeiten zutage. Diese reichen beispielsweise von „ich nehme solche Mandate nicht mehr an“, über „ich arbeite mit einem Kollegen zusammen, der sich in dem Rechtsgebiet auskennt“ bis hin zu „ich werde eine Fortbildung in diesem Rechtsgebiet machen“. Es ergeben sich so gut wie immer Optionen, wie Veränderung initiiert werden kann.

Im nächsten Schritt prüft der Klient die Realisierbarkeit der Möglichkeiten und definiert die nächsten Handlungsschritte ihrer Verwirklichung. Die Erfahrung zeigt: um Stressoren zu beeinflussen, kommt man nicht umhin, gewohnte (aber nicht bewährte!) Muster und Verhaltensabläufe kritisch zu prüfen und sie ggf. zu verändern. Sollte in Einzelfällen gar keine Option sichtbar werden, um äußere Faktoren zu verändern, bleibt die gleichermaßen wichtige Möglichkeit, an der inneren Einstellung und den persönlichen Stressverstärkern zu arbeiten.

Persönliche Stressverstärker

- Ich muss perfekte Arbeitsergebnisse abliefern und darf keinen Fehler machen. Darauf hat mein Mandant einen Anspruch.
- Ich darf mich als guter Anwalt nur auf mich selbst verlassen und muss alle Arbeitsergebnisse kontrollieren.
- Ich muss alle Mandate annehmen; wer weiß, was morgen ist.
- Ich muss alle Erwartungen meines Mandanten erfüllen.
- Ich schaffe das nicht so, wie ich es für erforderlich halte. Ich mache erst mal etwas anderes ... Solche Gedanken sind im Kontext der anwaltlichen Tätigkeit zwar verständlich. Wer jedoch so oder ähnlich denkt und sich diese Konzepte weder bewusst macht noch sie in Frage stellt, läuft in die Stressfalle.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, um an der eigenen „mental Brillen“, durch die wir auf Situationen schauen, zu arbeiten. Immer geht es an diesem Punkt darum, sich scheinbar feststehende (und vermeintlich objektive) Vorstellungen über sich selbst und die Welt bewusst zu machen und in Frage zu stellen, um sie dann zu verändern, aufzulösen und den Weg für alternative Sichtweisen zu öffnen.

Im Hamsterrad ohne Pause

Will man im Job etwas voranbringen, eine Kanzlei aufbauen, Mandate fachlich und menschlich gut betreuen und sich stets auf dem neusten Stand halten – von den privaten Aufgaben ganz zu schweigen – ist Stress ein normaler Bestandteil des beruflichen Alltags.

Wesentlich ist dabei nur, dass um gesund zu bleiben, Spannung und Entspannung in einem guten Verhältnis stehen und der Akku immer wieder aufgeladen werden sollte, bevor er leer ist.

Wie können wir richtig regenerieren?

Genügend Schlaf, ausreichend Zeit für gesunde Mahlzeiten, regelmäßige Bewegung sind wichtige Mittel zur Regeneration und Säulen der modernen präventivmedizinischen Lebensstil-Beratung.

Aber auch unsere sozialen Kontakte können uns gegen Stress „immunisieren“. Menschen mit einem gut funktionierenden beruflichen wie persönlichen Netzwerk sind widerstandsfähiger (resilienter) gegenüber Belastungen. Sie können mit Krisen anders umgehen und sich die nötige Unterstützung leichter holen, um wieder ins Gleichgewicht zu gelangen. Allerdings nur dann, wenn soziale Kontakte nicht zum Stressor werden, indem die freien Zeiträume zugeplant werden und man als guter Freund, verlässlicher Sohn, guter Vater, gute Mutter oder unternehmenslustige Kolleg(in) allen gerecht werden will.

Dann bedeutet dies „mehr vom Gleichen“ – vielmehr, dass wieder Pflichten erfüllt werden und man Erwartungen gerecht werden möchte, unter Zeitdruck steht und letztlich die eigenen Bedürfnisse aus dem Blick verliert.

Es ist eine sehr persönliche Sache, den richtigen Ausgleich zu finden, der möglichst mühelos in unseren Alltag passt. Wenn wir jedoch gelassener und leistungsfähiger werden oder bleiben wollen, sollten genussvolle Aktivitäten (wieder) einen festen Platz in unserem Leben bekommen.

Wo bin ich in guten Händen:

Arzt, Therapeut oder Coach?

Hier ist in erster Linie Ehrlichkeit und Realismus sich selbst gegenüber gefragt. Bestehen bereits körperliche oder psychische Beschwerden wie Schlafprobleme, Rückenschmerzen, Infektanfälligkeit, Schwächegefühle, sorgenvolles Grübeln oder eine dauerhafte Gereiztheit, ist es ratsam, einen umfassenden ärztlichen Check-up durchführen zu lassen. In Abhängigkeit vom Ergebnis kann dann eine psychologische Diagnostik bzw. eine Therapie oder Fachberatung eine wichtige Ergänzung sein.

Was die Veränderung der meist lange eingeschliffenen Verhaltensmuster und Entwicklung neuer Lösungsstrategien für den Alltag anbelangt, merken viele Menschen, dass sie hier mit sich allein an eine Grenze gelangen. Die individuelle Begleitung durch Coaching – gerade auch vor dem Auftreten von körperlichen Auswirkungen – kann eine wirkungsvolle Unterstützung bieten. Voraussetzung ist jedoch, dass der Betroffene weitgehend in der Lage ist, die erarbeiteten Impulse und Aufgaben eigenständig zu integrieren und umzusetzen. Davon hängt beim Coaching der Erfolg bei der Arbeit mit Überlastungsthemen und ihrer Prophylaxe wesentlich ab.

Fazit

Es muss nicht soweit kommen, dass man erst nach der Wahrnehmung seiner überlastungsbedingten Beschwerden anfängt, über das Thema „was stresst mich und was möchte und kann ich verändern“, nachdenkt. Es stehen gute Instrumente zu Verfügung, um an den äußeren und inneren Sichtweisen zu arbeiten und auf Dauer Belastungs- und Entspannungsphasen in einer für sich persönlich gesunden Balance zu halten oder zu bringen.

Ihr Einstiegs-Check-up: Wie steht es mit meiner Stress- und Burnout-Prophylaxe?

- Durch welche äußeren Faktoren fühle ich mich am meisten belastet, gestört und unter Druck gesetzt? Was raubt mir Energie? Was würde ich gern ändern?
- Wie denke ich über mich als Anwalt und über meine Arbeit? Was sind typische Gedanken? Welche davon setzen mich unter Druck?
- Welche Aktivitäten machen mir Spaß, geben mir Energie? Wieviel Zeit habe ich mir in den letzten vier Wochen zum Auftanken genommen? Wie oft hatte ich in den letzten zwei Wochen Freude? Kenne ich den Unterschied zwischen „Genuss“ und „Leistung“?
- Welche Strategien nutze ich bereits erfolgreich, um stressauslösende Faktoren (wie Zeitdruck, Störungen, Konflikte ...) zu beeinflussen? ... um mir durch die Art, wie ich denke, nicht noch zusätzlichen, mich belastenden Druck und Stress zu machen? ... um mich von unvermeidlichen Belastungssituationen zu erholen und einen Ausgleich zu schaffen?
- Wie kann ich mich in Zukunft weiterentwickeln, um in Sachen Stress- und Burnout-Prophylaxe erfolgreich zu sein?



Christiane Huismans, Berlin:

Rechtsanwältin; Personal- und Business-Coach; Integral-systemische Coaching-ausbildung am Coaching Center Berlin; nebenberuflich

seit 2009 als Personal- und Business-Coach in eigener Coachingpraxis tätig; Spezialisierung auf das Coaching von Rechtsanwältinnen und in Kanzleien; Dozentin/Trainerin.



Ellen Pachabeyan, Berlin:

Dipl.-Psychologin; Personal- und Business-Coach; Integral-systemische Coaching-ausbildung am Coaching Center Berlin, Counselingstudium in den USA;

langjährige Erfahrung im klinischen und Gesundheitsbereich; seit 2006 eigene Coachingpraxis in Berlin und selbständig tätig als Coach, Dozentin und Trainerin mit den Schwerpunkten Selbstführung, Gesundheit und Life-Balance.