

# **Stressmanagement und Burnout-Prophylaxe für Anwälte und in Kanzleien (Stand: Juli 2013)**

## **Ein kurzer Blick zu Beginn: Was heißt „Stress“?**

Der Begriff „Stress“ kommt ursprünglich aus der Materialforschung und beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie viel Anspannung ein Material aufgrund von Belastung und äußerer Krafteinwirkung aushält, bis es bricht. Auch Menschen können eine gewisse Menge an Belastung und Stress aushalten, bis es zu negativen Auswirkungen kommt. Und so kommt es darauf an, den Punkt rechtzeitig zu erkennen, an dem die Belastung zuviel wird.

Auch für Anwälte gilt:

Zur Bewältigung der vielfältigen, täglichen Anforderungen ist die Erreichung einer (gesunden) „Betriebstemperatur“ in der Regel förderlich und gut. Stress ist dann positiv, wenn man sich unter Anforderungen in seinem Arbeits- und Privatleben gut und leistungsfähig fühlt. Dies funktioniert aber nur bis zu einem gewissen Punkt: (Höchst-) Leistungen können langfristig nur bei individuell angemessenem Wechsel zwischen Anspannung/Belastung und Entspannung erbracht werden.

Kurzum: ohne Entspannung keine dauerhaften und nachhaltig guten Höchstleistungen des Gehirns und des Körpers. Ist der Tank leer, kann Leistung nicht mehr erwartet und auch nicht mehr erbracht werden.

Von Burnout im biochemischen Sinne spricht man, wenn Stress (mit dem entsprechenden Adrenalin- und Cortisolaustritt) chronisch geworden ist und der (Stress-) Hormonspiegel im Körper nicht mehr heruntergefahren wird. Bei diesem häufig über Monate oder gar Jahre währenden Prozess kommt es je nach Stadium zu körperlichen Reaktionen, wie bspw. Verdauungsbeschwerden, Muskelverspannungen, Tinnitus, Schlafstörungen u.v.m. Das autonome und zentrale Nervensystem, der Stoffwechsel und die Immunkompetenz büßen nach und nach die Fähigkeit zur Selbstregulation ein.

## **Nur unter chronischem Stress dauerhafte Höchstleistungen – ein Dilemma für den Anwalt?**

Die Antwort auf diese Frage lautet eindeutig: Nein!

Um chronischen Stress verhindern zu können, muss das Zusammenspiel verschiedener Bedingungen erkannt und verstanden werden. Denn nur wer sich dessen bewusst ist, hat die Möglichkeit steuernd darauf Einfluss zu nehmen.

Für den Anwalt, der zusätzlich Management- und/oder Führungsverantwortung hat, ist es gleichermaßen wichtig, diese Zusammenhänge mit Blick auf die von ihm geführten Kollegen und Mitarbeiter zu erkennen.

### **Die Stressebenen:**

Wichtig ist, sich zu vergegenwärtigen, dass Stress immer auf zwei Ebenen entsteht. Die erste Ebene liegt in den äußeren Anforderungen (nachfolgend „Stressoren“) wie bspw. anspruchsvolle Mandanten, hohe fachliche Komplexität oder Termindruck. Die zweite Ebene, die persönliche Wahrnehmung und Bewertung der äußeren Anforderung (nachfolgend „persönliche Stressverstärker“), erfolgt im limbischen System im Gehirn des Menschen. Sie spielt eine entscheidende Rolle, ob in der jeweiligen Situation Stress entsteht bzw. wie lange die Stressreaktion anhält.

Wer davon ausgeht, dass er eine anstehende Anforderung gut bewältigen kann, geht die Aufgaben mit dem dafür vom Körper ausgeschütteten Adrenalin positiv angespannt und zuversichtlich an. Nach Erledigung der Aufgabe baut sich beim gesunden Menschen der Adrenalinspiegel im Körper wieder ab und Körper und Geist können regenerieren.

Wer hingegen davon ausgeht, die an ihn gestellten Anforderungen nicht (mehr) bewältigen zu können, empfindet hohen Stress. Wenn die Gedanken ständig auch nach Feierabend weiter um die Belastungen kreisen, bleibt biochemisch gesehen der (Stress-) Hormonspiegel dauerhaft hoch. Eine Entspannung, bevor die nächste Aufgabe ansteht, findet nicht mehr statt. Dies führt zu mittel- und langfristigen physischen wie psychischen Folgen.

Die Differenzierung zwischen Stressoren und persönlichen Stressverstärkern bietet eine Möglichkeit, das persönliche Stressempfindens einzuordnen und sodann Lösungsansätze auf der jeweiligen – oder auch beiden – Ebene(n) zu entwickeln.

### **Einflussnahme auf die äußeren Anforderungen (Stressoren)**

Überlastete Menschen haben oftmals das Gefühl, an ihrer Situation nichts ändern zu können. Sicher kommt es vor, dass es nicht in der eigenen Macht steht, die von außen kommenden Stressoren zu steuern oder zu verringern. Das ist aber nicht Gesetz!

Um Stress aktiv zu bewältigen bzw. vorzubeugen besteht der erste wichtige Schritt darin, mögliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu entdecken. Denn auch wenn sich vieles unserem Einfluss entzieht, so haben wir manches dennoch in der Hand:

Eine gute Zeitplanung mit realistischen Zeitfenstern, ausreichend Puffern für Unvorhergesehenes und einer klaren Priorisierung von Aufgaben bieten viele Ansatzpunkte, um Stress vorausschauend zu reduzieren.

Wesentliche Voraussetzung dafür ist, sich zunächst über arbeitsbezogene und persönliche Ziele klar zu werden. Wozu mache ich das Ganze? Wo will ich hin? Wie stelle ich mir mein Berufsleben in 2, 3 oder 5 Jahren vor? Ist mir dies bewusst, bin ich auch fähig zu entscheiden, wofür ich meine Zeit und Energie investieren will und muss und wo ich klar die Grenze ziehen sollte („das geht für nicht mehr und ist mir auch nicht wichtig.“) Somit sind kurz-, mittel- und langfristige Ziele der rote Faden für notwendige Entscheidungen und Selbststeuerung im Umgang mit dem alltäglichen Stress.

### **Einflussnahme auf die innere Haltung (persönliche Stressverstärker)**

Aber nicht alles lässt sich immer allein auf der Ebene der Stressoren bearbeiten.

Besonders dort, wo der Einfluss auf Stressoren begrenzt ist, werden das Bewusstwerden und die Veränderung der inneren Einstellung umso wichtiger.

Anforderungen als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu bewerten, wirkt grundlegend stressmindernd. Die Bereitschaft bestehende Fakten anzunehmen, anstatt damit zu hadern („Das gibt es doch nicht! Das darf ja wohl nicht sein!“) zählt zu den sogenannten Resilienzfaktoren, die unsere Toleranz gegenüber Stress und Belastungen erhöhen. Ebenso ist es in Situationen, in denen wir uns unter Druck setzen hilfreich, sich an ähnliche Situationen zu erinnern, die man bereits gut bewältigt hat.

Erkennt man die persönlichen Stressverstärker, d.h. die mentalen Konzepte/Brillen, durch die man sich selbst, andere und die Situation betrachtet, kann man diese auch hinterfragen und sodann verändern. Beispielsweise der persönliche Stressverstärker „Perfektionismus“. Ein angemessener Umgang mit dem Umstand, dass Fehler vorkommen und auch persönliche Misserfolge normal sind, ist wichtig, um den persönlichen Stressverstärker „Perfektionismus“ zu entschärfen.

Weitere, häufig auftretende persönliche Stressverstärker sind Kritik vermeiden zu wollen, Abhängigkeiten von anderen vermeiden zu wollen, Kontrolle behalten zu wollen und „Aufschieberitis“ aufgrund von mangelndem Vertrauen in die eigene Kompetenz.

Selbst wenn es zuweilen so scheint, sind wir diesen Gedanken und den zugrundeliegenden Überzeugungen nicht hilflos ausgesetzt. Jeder kann seine inneren Einstellungen hinterfragen und sie langfristig ändern – ggf. mit professioneller Unterstützung.

### **Für Ausgleich sorgen - Regenieren und Auftanken**

Welche Möglichkeiten gibt es noch, wenn ich die Stressoren überprüft und angepasst habe, meine persönlichen Stressverstärker so weit wie mir möglich entschärft habe und trotzdem weiter gestresst bin?

Die durch Stress aufgebaute körperliche, mentale und emotionale Anspannung kann über zwei Wege gelöst werden: Entspannung **und** Genuss. Was das für den Einzelnen bedeutet, ist so unterschiedlich wie die Menschen selbst.

Ist Entspannung nur etwas für „Weicheier“?

Viele Menschen sind stolz darauf, im Beruf Hochleistungen zu erbringen. Was oft nicht erkannt wird: wird Hochleistung ununterbrochen abverlangt, wird dies zum Risikofaktor für die eigene Leistungsfähigkeit. Damit die Hochleistung dauerhaft abgerufen werden kann, bedarf es zwingend auch Phasen des „Nichts-leisten-Müssens“ (Entspannung), um den Tank aufzufüllen.

Den Akku wieder aufzuladen und körperlich, mental und emotional „runterzufahren“ sollte nach Möglichkeit regelmäßig im Alltag erfolgen und nicht nur im Urlaub. Sonst braucht das Auftanken u.U. sehr lange oder funktioniert gar nicht mehr.

Entspannung in den Arbeitsalltag einzubauen heißt z.B., kleine Pausen einzulegen. Leistung über mehrere Stunden ohne Pausen ist ohnehin nicht mehr effektiv.

Auch der positive Effekt von Sport darf nicht unterschätzt werden. 2-3mal/Woche Bewegung und Sport sind deshalb ein so effektives Mittel zur Stressbewältigung, weil dadurch die physiologischen Stressreaktionen und die im Alltag aufgebaute Anspannung unmittelbar wieder abgebaut werden kann. Hier gilt es, ein gesundes Maß zu finden.

Darüber hinaus können Entspannungsverfahren wie z.B. das Autogene Training oder die Progressive Muskelrelaxation (PMR) nach Jacobsen sehr wirksame Mittel sein. Das Erlernen dieser ist in Kursen oder autodidaktisch im Rahmen von am Markt erhältlichen Übungs-CDs möglich.

### **Die Seele baumeln lassen**

Im Arbeitsalltag befinden wir uns fast ausschließlich im „Leistungsmodus“,

d.h. unter Zeit- und Inhaltsvorgaben möglichst effizient, zweckrational und ergebnisorientiert zu handeln. Umso wichtiger ist es, Zeiträume zu schaffen, die wir selbstbestimmt und nach den eigenen Bedürfnissen gestalten - ohne etwas erfüllen oder erreichen zu müssen. Wer mindestens ab und an genießen kann, schafft einen effektiven Ausgleich und ist auch für den Leistungsmodus wieder fit.

### **Wo bekomme ich professionelle Hilfe zur Selbsthilfe?**

Die Möglichkeiten sind vielfältig, doch am Anfang steht immer der Entschluss, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen anstatt bestehende Belastungen zu bagatellisieren. Je nachdem, wie weit der psychische und physische Belastungszustand fortgeschritten ist, kommen unterschiedliche Ansatzpunkte für professionelle Hilfe in Betracht:

#### **Seminare oder Trainings:**

Hier können grundlegende Sachkenntnis, Bewusstsein und praktische Lösungsansätze zum Thema „Stress und Burnout“ vermittelt werden.

#### **Coaching:**

Im Coaching kann gezielt an der persönlichen Arbeits- (und Lebens-) Situation gearbeitet werden, um Ursachen zu erkennen, bisherige Strategien zu reflektieren, neue zu entwickeln und diese im Alltag zu erproben. Der Blick von außen und ein fundiertes Expertenwissen können wichtige Impulse liefern, um rechtzeitig aus dem Hamsterrad auszusteigen.

#### **Ärztliche und psychologische Diagnostik und Behandlung:**

Ist der Prozess von Dauerüberlastung fortgeschritten, bedarf es einer ärztlichen und in der Regel auch psychologischen Diagnostik und Behandlung in einem ambulanten oder stationären Setting. Der Arzt sollte sich mit dem Thema Überlastung/ Burnout auskennen und jenseits des Standard-Gesundheitschecks mögliche organische Erkrankungen ausschließen und spezifische burnout-typische Parameter (z.B. den Cortisol-Spiegel) überprüfen. Das ärztliche und/oder psychologische Gespräch zu der persönlichen Arbeits- und Lebenssituation ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil. Aus den Ergebnissen werden dann geeignete Behandlungsmaßnahmen vorgeschlagen.

#### **Stationäre Behandlung:**

Eine stationäre Behandlung ist sinnvoll, wenn die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aufgrund tiefer Erschöpfung erheblich eingeschränkt ist. Das Gefühl „nichts geht mehr“ ist in dieser Phase häufig. Dann ist es u.U. unabdingbar, sich aus dem gewohnten Umfeld herauszulösen und mit professioneller Begleitung Abstand zu gewinnen. Auch hier sollte die Klinik über eine Spezialisierung zu diesem Thema verfügen.

**Fazit:**

Da die Entstehung von Dauerüberlastung und Burnout durch vielschichtige Faktoren beeinflusst ist, ist es sinnvoll, sich so frühzeitig wie möglich den eigenen Umgang mit Stress bewusst zu machen.

Besteht bereits ein Überlastungszustand, sollte man sich nicht scheuen, zeitnah Hilfe von außen einzuholen. Bei der Prüfung von Hilfsangeboten sollte darauf geachtet werden, dass sowohl die psychischen als auch physischen Einflussfaktoren bearbeitet werden. Hilfsangebote, die mit einer kurzfristigen Veränderung werben, sind mit Vorsicht zu betrachten.

## **Weiterführende Literatur/ Quellenangaben:**

Matthias Burisch (2010): Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Springer, Berlin, 4. Auflage

Gert Kaluza (2007): Gelassen und sicher im Stress, Springer, Berlin, 3. Auflage

Gert Kaluza (2011): Stressbewältigung - Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, Springer, Berlin, 2. Auflage

Manfred, Nelting, Dr. (2010): Burn-Out. Wenn die Maske zerbricht. Mosaik, München, 5. Auflage

E. Pachabeyan/C. Huismans: Im Blickpunkt: Coaching für Anwälte – Stress- und Burnoutprophylaxe, Betriebsberater 45/2012, VI f.

Lothar J. Seiwert (2005): Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt, Campus, Frankfurt/ New York, 15. Auflage

## **Autoreninformationen**

### **Ellen Pachabeyan:**

Dipl. Psychologin, Business und Personal Coach; Integral-systemische Coachinausbildung am Coaching Center Berlin, Counselingstudium in den USA; langjährige Erfahrung im klinischen und Gesundheitsbereich; seit 2006 eigene Coachingpraxis in Berlin und selbständige Tätigkeit als Coach, Dozentin und Trainerin mit den Schwerpunkten Selbstführung, Gesundheit und Life-Balance.

<http://www.pachabeyan.de>

### **Christiane Huismans:**

Rechtsanwältin; Business und Personal Coach; Integral-systemische Coachinausbildung am Coaching Center Berlin; zweitberuflich seit 2009 als Personal- und Business-Coach in eigener Coachingpraxis tätig; Spezialisierung auf Coaching von Rechtsanwälten und in Kanzleien; Dozentin und Trainerin

<http://www.christianehuismans.de>