

Chest Press

Q circuit

CTS 11:23



10

Bitte warten



Stark bleiben und Schwäche zeigen

Vorbei sind die Zeiten, in denen ambitionierte Anwälte ihre Karriere auf Kosten der Gesundheit machten. Sport, Programme für Achtsamkeit und Coaching sorgen in Großkanzleien für eine bessere Balance als früher.

VON ANJA KÜHNER

Beharrlich hält sich die Meinung, dass große Kanzleien und Unternehmensberatungen Karriereparallelen in negativer Sicht aufweisen – manch einer spricht von Durchlauferhitzern, die Berufsanfänger schnell auf Temperatur bringen, dann aber verheizen und wieder loswerden wollen. Tatsächlich hat in den vergangenen Jahren ein spürbarer Wandel eingesetzt: Immer häufiger machen sogar die erfolgsorientierten Partner von internationalen Kanzleien ihre Burn-out-Erfahrungen publik und setzten damit ein deutliches Zeichen für einen offenen Umgang mit psychi-

Auch im Team von Thomas Salomon, verantwortlicher Partner für Personalthemen bei Hogan Lovells in Deutschland, fiel vor etwa zwei Jahren ein Anwalt wegen einer psychischen Krise mehrere Monate lang aus. Es folgte ein allmählicher Wiedereinstieg und ein langsames Heranführen an Mandatsverantwortung. Die Budgetzahlen wurden angepasst, die Arbeitszeiterwartungen gesenkt. Ein halbes Jahr lang sah alles nach einem erfolgreichen Fortsetzen seiner Karriere aus – doch dann entschied sich der Anwalt für einen anderen Berufsweg und verließ die Kanzlei. „In

„Wer sich bewusst Ruhephasen nimmt, ist ausgeglichener und arbeitet effektiver.“

schen Überlastungssituationen auf allen Karriereebenen. Weil immer mehr Betroffene überstandene Probleme thematisieren, sinkt die Hemmschwelle, eigene Probleme anzusprechen. Und gleichzeitig steigt das Wissen, dass niemand wegen einer Burn-outs Nachteile befürchten muss oder gar eine Kündigung erhält.



Verspricht Hilfe: Verständnis und Unterstützung will Hogan Lovells bei persönlichen Krisen anbieten, sagt Thomas Salomon.

bestem Einvernehmen“, wie Salomon betont. „Ich bin immer wieder begeistert, wie viel Verständnis, Hilfe und Unterstützung auf menschlicher Ebene im Kollegenkreis da ist.“

Dass es in deutschen Großkanzleien so harmonisch zugeht, ist vermutlich nicht die Regel. „Fehlen konkrete Beispiele, riskiert eine Kanzlei, dass alle Bemühungen um Gesundheitsfürsorge als bloße Lippenbekenntnisse aufgefasst werden“, ist Robert Michels überzeugt, Office-Managing-Partner von Dentons in Frankfurt. „Dagegen helfen nur Vorleben, ständiges offenes Reden miteinander und ein funktionierender Teamspirit.“

Achtsamkeit für mehr Wirtschaftlichkeit.

Auch bei Dentons gab eine persönlich betroffene Partnerin im internationalen Netzwerk den Anstoß für ein ‚Mindfulness-Programm‘. Die Warschauer Partnerin Karina Furga-Dąbrowska trägt den Titel Chief Mindfulness Officer und etabliert Achtsamkeitsprogramme an allen europäischen Kanzleistandorten. An einem dreitägigen Workshop nahm auch Gabriele Haas teil und wurde so in Frankfurt zum ‚Mindfulness Ambassador‘. „Wir haben nicht nur Yoga, Meditations- und Atemtechniken gelernt, sondern auch, welche Effekte diese auf die Effizienz der Arbeit haben“,



Botschafterin für Achtsamkeit: Compliance-Expertin Gabriele Haas bringt bei Dentons in Deutschland das Thema Gesundheitsfürsorge voran.

beschreibt die Frankfurter Compliance-Partnerin. Wer sich bewusste Ruhephasen nehme, der sei „im Endeffekt persönlich ausgeglichener und könne gleichzeitig konzentrierter arbeiten“. Immer gehe es um die Herausforderung, „eine fordernde Aufgabe zu wuppen versus individuelles Wohlbefinden“. In vielen Kanzleien treiben gerade die Partnerinnen die Gesundheitsfürsorge voran. „Vielleicht ist der erste Schritt für Frauen leichter und akzeptierter, weil bei manchen Männern Krankheiten – und hier vor allem psychische Belastungsgrenzen – nicht in ein tradiertes Eigenbild passen“, mutmaßt Dentons-Partnerin Haas. Ein Mann müsse laut tradiertem Eigenbild fit und leistungsfähig sein.

Kein ‚höher, schneller, weiter‘.

Auch bei Morrison & Foerster setzt sich eine Frau für das Gesundheitsmanagement ein: Dr. Angela Kerek hat als Finance-Partnerin und ehemalige professionelle Tennisspielerin Hochleistung im Blut und weiß, wie Sportler gleichzeitig körperlich und geistig fit bleiben. „Es geht nicht nur um ‚höher, schneller, weiter‘, sondern

um das Verbessern von Performance und individueller Belastungsfähigkeit – und das lässt sich auf den Kanzleialltag übertragen“, so Kerek. Grundsätzlich gebe es dabei zwei Aspekte: „Was kann das Unternehmen machen, und was können die Anwälte selbst tun?“. Beides sei gleich wichtig und müsse Hand in Hand gehen. Gesundheit fange mit dem Bewusstsein dafür an, was einem Menschen gut tut: „Zur unbedingten Prävention gehört Sport, ausreichende Ruhephasen sowie Schulungen und Webinare in Selbstführung und Achtsamkeit“, schildert der Ex-Tennisprofi.

Die Sensibilisierung der Mitarbeiter reicht jedoch nicht aus: „Es müssen Strukturen geschaffen werden, die dies berücksichtigen, und dabei sind Management und Partner gefragt. Nur wenn die Führungskraft das Thema Gesundheit ernst nimmt und nicht als Schnickschnack abtut, kann sich ein gesundes Arbeitsklima dauerhaft etablieren“, findet Kerek. Nicht nur ihr ist bewusst, dass die Vorteile zwar auf der Hand liegen, doch trotzdem stets nur ein Teil der Mitarbeiter zu erreichen ist. „Manche machen aus Eigenantrieb mit, andere brauchen Wirtschaftlichkeitsargumente, wieder

andere öffnen sich diesem Thema gar nicht“, weiß Dentons-Partnerin Haas. „Wichtig ist, dass keine Stigmatisierung für die Teilnahme an gesundheitsfördernden Veranstaltungen aufkommt.“

Dabei sind viele Gesundheitsangebote inzwischen Standard: In den Flurküchen steht statt Keksen nun Studentenfutter, es gibt kostenloses Obst und Gemüse, Mitgliedschaften in Fitnessstudios, Sportkurse, kanzleiweite After-Work-Events, sportliche Aktivitäten wie etwa Fußball- oder Volleyballturniere, die Teilnahme an Laufveranstaltungen wie dem B2Run oder Kanzleifahräder.

In Ruheräumen ermöglichen nicht nur Liegen, sondern auch Yogamatten und Faszienrollen eine kleine Pause vom Arbeitspensum. Regelmäßige Vorträge zu Gesundheitsthemen wie Rückenschulung und Ernährungsberatung ergänzen das Repertoire des betrieblichen Gesundheitsmanagements. „Nur stetige Erwähnung hält das Thema im Bewusstsein“, stellt Morrison & Foerster-Partnerin Kerek fest. „Wer Rückenschmerzen hat, der kann sich nicht konzentrieren – da geht der Körper vor.“

Viele Großkanzleien bieten zudem Coachings an. Ursprünglich als Tool zur Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung etabliert, schlägt es die Brücke zu Gesundheitsthemen. Bei Hogan Lovells nehmen beispielsweise 60 Prozent aller Anwälte im Laufe ihrer Karriere ein freiwilliges Coaching in Anspruch. „Dabei sind die Themen ganzheitlich, es wird nicht zwischen beruflich, privat und persönlicher Gesundheit unterschieden“, erklärt Christine Kudla, Diplom-Psychologin und Leiterin der Personalabteilung in Deutschland. Etwa 40 Coachings pro Jahr bietet Hogan Lovells an, jeweils vier bis sechs Termine über einen Zeitraum von bis zu neun Monaten.

Individualität ist gelebte Diversity.

Das Eingeständnis, dass nicht alles perfekt läuft, kann weit über den Alltag hinaus wirken. „Manchmal ist auch die Grenze zu Diversity-Themen fließend“, so Dentons Personalverantwortlicher Michels. Denn es gehe auch bei Änderungen im Arbeitsalltag darum, Unterschiede anzuerkennen und organisatorisch unter einen Hut zu bekom-



FOTO: MORRISON & FOERSTER

Nimmt ihre Partner in die Verantwortung: Angela Kerek will Gesundheitsförderung bei Morrison & Foerster dauerhaft verankern.

men, ohne den einzelnen Menschen zu bewerten. „Ob Coming-out zur sexuellen Identität oder das Zugeben, seine Belastungsgrenze überschritten zu haben – beide Situationen sind für den Betroffenen ähnlich persönlich und nur dann zu meistern, wenn das Vertrauen vorhanden ist, dass diese Informationen nicht gegen den Menschen eingesetzt werden.“ Und für dieses Vertrauen sei ein intaktes Betriebsklima das A und O. Mitarbeiter vor Selbstausbeutung zu schützen sei einem Personalverantwortlichen kaum möglich. „Dazu benötigen die Personalverantwortlichen auch Hinweise aus dem Umfeld des Betroffenen“, sagt Michels.

Denn gerade Top-Performer kennen oftmals ihre eigenen Grenzen nicht: „Sie haben immer die Erfahrung gemacht, dass eine Schippe mehr draufzulegen noch geht“, beschreibt Morrison & Foerster-Expertin Kerek. Am schwierigsten sei der Transfer zwischen Absicht und Umsetzung. „Jeder weiß, dass Sport guttut, und doch rafft man sich oft nicht auf. Jeder weiß über gesundes Essen Bescheid und bestellt im Restaurant dann doch Pommes und hinterher eine Schokomousse.“

Berufsanfänger sind jedenfalls – darin sind sich die Experten einig – nicht die Hauptrisikogruppe für einen Burn-out. „Junge Anwälte haben eine sehr selbstbewusste Haltung bezüglich ihrer Gesundheit“, beschreibt Michels. „Sporttermine stehen unverrückbar im Kalender, und private Termine werden nicht standardmäßig als Manövriermasse angesehen.“ Allerdings können Unternehmen den Start erleichtern, indem sie beispielsweise im Falle eines Umzugs in eine neue Stadt bei der Bewältigung des Alltags unterstützen. „Hilfe bei der Suche nach einer Wohnung oder einem Kindergartenplatz erfordern auch von der Kanzlei einen Kraftakt“, der sich aber lohne, sagt Michels.

Psychische Gefährdung.

Bei Hogan Lovells wird jedem neuen Mitarbeiter ein ‚Buddy‘ zur Seite gestellt. „Dieses Mentorenkonzept hat sich bewährt, denn es erleichtert nicht nur den organisatorischen Einstieg in die Kanzlei, sondern auch den Start im neuen Team“, schildert Personalchefin Kudla. Für die gesamte Belegschaft führte Hogan Lovells im vergangenen Jahr zudem eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch. Nach deren Auswertung folgten in diesem Jahr Maßnahmen für kritische Profile.

Daher habe die Kanzlei auch die Einführung eines umfangreichen Employee-Assistance-Programms vorgezogen.

Gesundheitsverantwortliche in Kanzleien sehen diese Programme durchaus zwiespältig. „Das sind tolle und vor allem teure Programme, die in der Praxis kaum genutzt werden“, sagt Morrison & Foerster-Partnerin Kerek. Dentons Personalverantwortlicher Michels ist überzeugt: „Auch wenn wir nur einem Mitarbeiter helfen können, hat sich dieses Programm gelohnt.“

Die ‚Alles-läuft-prima‘-Fassade.

Michels weiß aber auch: „Wer eine Überlastung als Schwäche empfindet, der negiert sie, will sich nicht helfen lassen mit der Folge, dass bei ihm alle Hilfsangebote ins Leere laufen.“ Egal wie aufmerksam die Kollegen seien und wie aktivfürsorglich die Personalabteilung sich dieses Mitarbeiters annehme: „Alle Burn-outs kann man nicht verhindern, denn wer unter allen Umständen die ‚Alles läuft prima‘- und ‚Ich habe keine Probleme‘-Fassade aufrechterhalten möchte, den erreicht man nicht.“ Michels erinnert sich an einen konkreten Fall vor einigen Jahren: „Aufgrund von Hinweisen aus dem Kollegenkreis hatten wir einen Mitarbeiter mehrfach ge-

„Ein Burn-out ist nicht zu verhindern, wenn jemand eine Fassade aufrecht erhält.“

„Das Ergebnis belegt, dass gerade die Anwaltschaft ungefährdet ist – auch die Junganwälte“, fasst Kudla das überraschende Ergebnis zusammen. Verbesserungspotenzial gebe es allerdings in den Support-Funktionen.

DLA Piper führte mitten im Corona-Lockdown die zweite Mitarbeiterbefragung zu Gesundheitsthemen durch. „Wir wollten wissen: Wie kommen die Kollegen mit dem Stress und der Belastung klar? Vereinsamen sie im Homeoffice?“, erläutert der personalzuständige Partner Kai Bodenstedt. Corona habe einige Dinge ans Licht gebracht, die sonst vielleicht länger unentdeckt oder unausgesprochen geblieben wären.

fragt, ob er Unterstützung brauche und ob und wie wir helfen können. Er hatte mehrfach bestätigt und insistiert, dass alles in Ordnung sei, was sich leider im Nachhinein als Fehleinschätzung darstellte.“

Deshalb gehören zum Thema Gesundheitsförderung im Kanzleialltag immer zwei Seiten: eine, die zuhört, und eine, die sich öffnet. Die größte Hilfe für junge Anwälte sind dabei erfahrene Partner, die sich nicht nur beim Umsatz und den Billable Hours als Vorbilder sehen – und damit sich selbst den größten Gefallen tun. Denn nichts ist wirtschaftlicher als gesunde, zufriedene Mitarbeiter. ■