

DAS PRAXISMAGAZIN DES SCHWEIZERISCHEN ANWALTSVERBANDES
L'ORGANE PROFESSIONNEL DE LA FÉDÉRATION SUISSE DES AVOCATS
LA RIVISTA PROFESSIONALE DELLA FEDERAZIONE SVIZZERA DEGLI AVVOCATI

ANWALTS [9 | 2014] REVUE DE L'AVOCAT

CHRISTIANE FRUHT

Gesund führen – sich und andere SEITE / PAGE 356

JULIETTE ANCELLE / MICHEL JACCARD

Protection des données: kit du praticien SEITE / PAGE 369

LUKAS FÄSSLER

«Durchklick»: Elektronische Aktenführung –
Beweisführung mit eingescannten
Dokumenten SEITE / PAGE 380

 Stämpfli Verlag

SAV  FSA

THEMA / QUESTION DU JOUR

GESUND FÜHREN – SICH UND ANDERE

CHRISTIANE FRUHT

M. A., Kommunikationstrainerin, //ERFOLGSDIALOGE//, München,
www.fruht.de

Stichworte: Führen, Gesundheit, Fürsorge, Team, Mitarbeiter, Wertschätzung, Stress, Self Care

Wenn Sie selbst leistungsfähig bleiben und in den Genuss motivierter, gesunder Mitarbeiter kommen wollen, finden Sie in diesem Artikel viele gute Tipps dafür. Es geht nicht darum, dass Sie plötzlich zum Marathonläufer, missionierenden Yogi oder Wattebäuschchen-Chef werden sollen. Vielmehr sind es Kleinigkeiten, die, bewusst eingesetzt, für eine Atmosphäre sorgen, in der gerne und gut gearbeitet wird.

I. Einleitung

Zeitdruck und Fristen, Verantwortung, Komplexität, Mandate am laufenden Band prägen den Alltag in Schweizer Kanzleien. Wirkt die dynamische Herausforderung vielleicht am Anfang noch beflügelnd, kommt der Zeitpunkt, an dem die Last schier zu lähmen scheint. Als hoch verantwortliche Manager zählen Anwälte zur Berufsgruppe mit einem Risiko für berufsbedingte Erschöpfungskrankheiten, die sich im Laufe langer Belastungszeiten ohne Regeneration entwickeln. Keine Erkrankung ergibt sich ad hoc, vielmehr ist diese das Resultat der Vernachlässigung des eigenen Wohlbefindens über einen längeren Zeitraum. Der erfolgreiche Anwalt ist abhängig von der Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Motivation der Mitarbeiter, die ihm zuarbeiten.

Ein ausgelaugter oder überreizter Anwalt richtet nicht nur bei sich selbst Schaden an, sondern auch bei den Mitarbeitern, denen er Vorbild sein sollte.

Zahlreiche Studien weisen den Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Mitarbeiter, und damit deren Leistungsbereitschaft, und der Qualität der Führung des Vorgesetzten nach.

II. Sind Sie eigentlich gesund?

Lehnen Sie sich einmal kurz zurück. Spüren Sie in sich hinein, scannen Sie Ihren Körper. Sind Sie eigentlich gerade gesund? Oder krank? Oder krank und arbeiten trotzdem? Oder bewegt Sie gerade etwas Persönliches?

Per Definition ist Gesundheit der Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens.¹ Diese Definition ist umfassend und impliziert die Interdependenz dieser drei Ebenen. Heute wissen wir, dass sich Einbußen auf der einen, z. B. der sozialen Ebene leicht auf die anderen auswirken. Stellen Sie sich eine Skala vor, 0 bedeutet vollkommene Krankheit, 10 bedeutet absolute Gesundheit: Wo würden Sie sich heute einordnen? Wieso

fühlen Sie sich heute so gut oder so schlecht? Obwohl Sie vielleicht ein dauerhaftes Leiden haben. Stellen Sie sich vor, Sie haben Kopfschmerzen und ein destruktiver, fordernder Mandant besucht Sie. Geht es Ihnen dann besser oder schlechter? Stellen Sie sich vor, Sie kommen mit Kopfschmerzen in die Kanzlei und es kommt der Mandant, mit dem die Arbeit Spass macht, mit dem Sie vielleicht sogar gemeinsam viel lachen. Wie geht es Ihnen jetzt? Vermutlich schätzen Sie sich auf der oben genannten Skala deutlich gesünder ein. Dieses ist der Ansatz des Konzepts «Gesund führen»². Es beschreibt vermutlich bereits bekannte, aber auch neue Ansätze, um bei der Arbeit sozial, physisch und psychisch leistungsfähig zu bleiben.

Die WHO definiert psychische Gesundheit als Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann sowie imstande ist, etwas zur Gemeinschaft beizutragen. Das ist es doch, was Sie sich für sich und Ihre Mitarbeiter wünschen. Bevor wir zu den konkreten Tipps kommen, seien noch einige Studien zitiert, die Zweifel am Zusammenhang zwischen Arbeitsatmosphäre, Führungsstil und Gesundheit ausräumen sollen.

III. Studien zeigen erstaunliche Zahlen

Zahlreiche aktuelle Studien konnten den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsklima und Gesundheit nachweisen.

Im Rahmen der INQA-Studie³ wurde untersucht, was «gute Arbeit» ist. In einer repräsentativen Umfrage unter

1 Weltgesundheitsorganisation (WHO), 1948.

2 MATYSSEK, A. K. (2011): Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung im Betrieb. Norderstedt.

3 INQA-Studie (2006), Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bonn.

THEMA/QUESTION DU JOUR

Erwerbstätigen in Deutschland sollten Ansätze für innovative Arbeitsplatzgestaltungen gefunden werden. An der Spitze der Angaben von über 7000 Beschäftigten stand der Wunsch nach sicheren Arbeitsplatzverhältnissen. Fast genauso wichtig sind jedoch Sinnhaftigkeit der Arbeit, der Spass und das gute Arbeitsklima. Die Krankenkasse AOK untersuchte 1000 Arbeitnehmer⁴ und fand heraus, je besser das Betriebsklima ist, desto weniger Mitarbeiter haben Rückenschmerzen. 250 Unternehmen wurden vom GEVA-Institut untersucht. Fazit: In Bereichen mit hohen Fehlzeiten sagen 80 Prozent der Mitarbeiter, dass deren Führungskräfte nicht motivieren können.⁵ Die sogenannte VW-Studie zeigt: Führungskräfte nehmen die Höhe ihres Krankenstandes mit, egal welches Team sie leiten. Professor Fischer von der ETH Zürich fand bei der Untersuchung von 2500 Arbeitnehmern heraus, dass es im Jahr zwei Fehltage weniger gibt, wenn der Vorgesetzte lobt, sich Zeit nimmt, eigene Fehler zugibt und auf Ideen der Mitarbeiter eingeht. Unterlässt er dies, muss er doppelt so häufig mit Erschöpfungszuständen und viermal so häufig mit Depressionen unter den Mitarbeitern rechnen.

IV. Sozialhygiene in der Kanzlei

Manche meinen nun vielleicht, die zwischenmenschlichen Faktoren und die Rolle der Führungskraft seien überinterpretiert. Heute wird jedoch davon ausgegangen, dass man kaum motivieren, sondern höchstens die vom Mitarbeiter mitgebrachte Motivation zerstören kann.⁶ Timothy Gallway hat diesen Zusammenhang in eine Formel gebracht: Des Mitarbeiters Leistung ergibt sich aus seinem mitgebrachten Potenzial minus Störungen.⁷ Jeder Kanzleimitarbeiter bringt dieser humanistischen Definition nach den Willen mit, seine Arbeit gut zu machen. Demotivation, Frustration, Stagnation, Resignation, letztlich Krankheit ergeben sich aus den Störungen, mit denen er konfrontiert wird. Was dabei als Störung empfunden wird, ist natürlich ganz subjektiv. Zum einen können es die «harten Faktoren» wie die unergonomische Gestaltung des Schreibtischs sein. Die wirkliche Belastung ergibt sich jedoch aus

den zwischenmenschlichen Faktoren. Wohl selten kommt es vor, dass sich ein Anwalt oder ein Kanzleimitarbeiter zu Hause über seine langsame Software oder seinen kleinen Computerbildschirm beschwert. Abendfüllend können hingegen die Beschwerden über den ungerecht handelnden Kanzleipartner, den egomanisch agierenden Anwalt oder die zickige Bürokollegin sein. Solche Energien killen wie Viren die vorhandene Energie.

V. Gesundheitsgerechte Selbst- und Mitarbeiterführung

Gemäss Matyssek gibt es sechs Einflussfaktoren, die für leistungsfähige Mitarbeiter und das Wohlbefinden der Führungskraft selbst sorgen. Metaphorisch stellt sie diese als die Äste eines Baumes dar, dessen Stamm die Selbstfürsorge der Führungskraft ist (Abb. 1). Vernachlässigt sich der Chef selbst (und ist kein Vorbild), kann auch schwer entsprechendes Bewusstsein bei den Mitarbeitern erzeugt werden. Haben die Mitarbeiter kein Sinn für ihr Wohlbefinden, werden sie langfristig ausbrennen.

Bevor es hier um die sechs Einflussmöglichkeiten auf die Mitarbeitergesundheit geht, betrachten wir zunächst einmal den Baumstamm der Selbstfürsorge.

VI. Selbstfürsorge oder der Stress mit dem Stress

Aktenberge, Fristen, Erfolgsdruck, Wettbewerb: kein Wunder, dass Anwälte in Filmen oft als Idealtypen gestresster Manager herhalten müssen. Die Google-Recherche ergibt zahlreiche Berichte von Anwaltsschicksalen,

⁴ AOK-Studie (2000), Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO). Gesundheit am Arbeitsplatz. Bonn.

⁵ GEVA-Studie, zitiert in Wenchel, K. (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin.

⁶ SPRENGER, K. (2002): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt am Main.

⁷ GALLWAY, T. (2011): Inner Game Coaching: Warum Erfahrungen der beste Lehrmeister sind. Staufen im Breisgau.

THEMA / QUESTION DU JOUR

die ob der permanenten Belastung ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben konnten. Vielen anderen scheint der Dauerstrom nichts anhaben zu können. Unser Stressreflex stammt noch aus der Urzeit, als wir bei Gefahr kämpfen oder fliehen mussten. Moderne Stresstheorien⁸ werden dieser unterschiedlichen Wahrnehmung gerecht, indem sie nicht den objektiv vorhandenen Stressreiz in den Fokus nehmen, sondern die subjektive Bewertung des Stressors. Wie stark Stress empfunden wird, hängt demnach davon ab, ob die Person glaubt, die Situation bewältigen zu können, oder ob sie glaubt, die Situation übersteige die eigenen Fähigkeiten und Kräfte. So kann es sein, dass eine Situation von einem Anwalt als stressig empfunden wird, während der andere sich in derselben Situation pudelwohl fühlt. Stress ist grundsätzliches nicht schädlich. Er stellt Körper und Geist darauf ein, dass besondere Leistungen gefordert werden. Diese Alarmglocke besteht aus einem Zusammenspiel von vegetativem Nervensystem, Hirnreaktionen, Hormonausschüttungen und emotionalen Bewertungen. Ohne dieses komplexe Gefüge wären wir nicht zu Höchstleistungen fähig. Im Kanzleialltag zu kurz kommt meist die Regenerationsphase, der Reset des Alarmsystems. Gibt man Geist und Körper keine Möglichkeit «herunterzufahren», kippt der Stresspegel leicht um und schadet dann dem Körper. In der akuten Stressphase produziert der Körper zur Bewältigung die Stresshormone Adrenalin und Kortisol. Bekommt der Körper keine Möglichkeit, nach der akuten Phase zu regenerieren, führt das zu einem dauerhaft erhöhten Kortisolspiegel, der auf den Körper wie eine Medikamententherapie wirkt.

Chronisch Gestresste sehen ungesund aus. Ihre Haut wirkt dünner und altert schneller, der Blutdruck und der Blutzuckerspiegel steigen, es lagert sich Bauchfett ein. Die Folge sind Herzinfarkte und Schlaganfälle. Doch Stress mindert auch das komplexe Denken und die Fähigkeit zur Empathie. Ausserdem wird das Schmerzempfinden erhöht.

VII. Self Care: Was der Anwalt für sich tun kann

Wie oben erwähnt, ist nicht der Stress gefährlich, sondern der Umstand, dass dieser nicht wieder abgebaut wird. Die permanente Alarmbereitschaft, die dem Körper u. a. durch den erhöhten Kortisolspiegel signalisiert wird, schädigt die Organe. Wir verfügen über zwei Wahrnehmungssysteme, bottom-up und top-down. Erstgenanntes ist unbewusst und intuitiv angelegt und spürt die Gefahr bei drohender Überlastung. Hierüber reagieren wir im Affekt. Über den Top-down-Mechanismus, unsere Weisheit und Vernunft, steuern wir den affektiven Reaktionen gegen. Dazu gehört, sich immer wieder bewusst zu machen, was in welcher Situation mit einem geschieht. Eine sehr zuverlässige Massnahme gegen überwältigende Stressattacken ist, ca. 14 Tage lang Protokoll zu führen mittels eines Selbstbeobachtungsbogens. Notiert werden mehrmals täglich, und zwar sofort bei Auftreten, der Stressor, die körperlichen, kognitiven und emotionalen Reaktionen

sowie das gezeigte Verhalten. Allein die (ungewünschten) Reaktionen (liebervoll) in den eigenen Fokus zu rücken, entstresst.

Die beste Strategie, Kortisol abzubauen, ist Bewegung: Gehen Sie ein paar Etagen im Treppenhaus, vielleicht lässt sich ein kurzer Spaziergang einbauen, praktizieren Sie kleine gymnastische Übungen. Bauen Sie diese Abwechslungen zu Ihrer sonstigen Tätigkeit bewusst in den Alltag ein. Trinken Sie genügend Wasser, nehmen Sie sich dafür bewusst Miniauszeiten. Vielleicht steht das Wasser auf dem Fenstersims, und Sie können, während Sie trinken, Ihren Blick in die Ferne schweifen lassen. Wenn auch dafür keine Zeit ist, machen Sie jede Stunde für zehn Sekunden eine Zäsur, um die Fusssohlen zu massieren, dreimal tief auszuatmen, Wasser über die Pulsadern laufen zu lassen oder andere Dinge zu tun, die Sie als Frischekick mögen. Begeben Sie sich in einen Miniurlaub, indem Sie sich gedanklich an Ihren Lieblingsort beamen und diesen mit allen Sinnen erleben.

Überlegen Sie sich Möglichkeiten, wie Sie nach der Arbeit gut abschalten zu können.

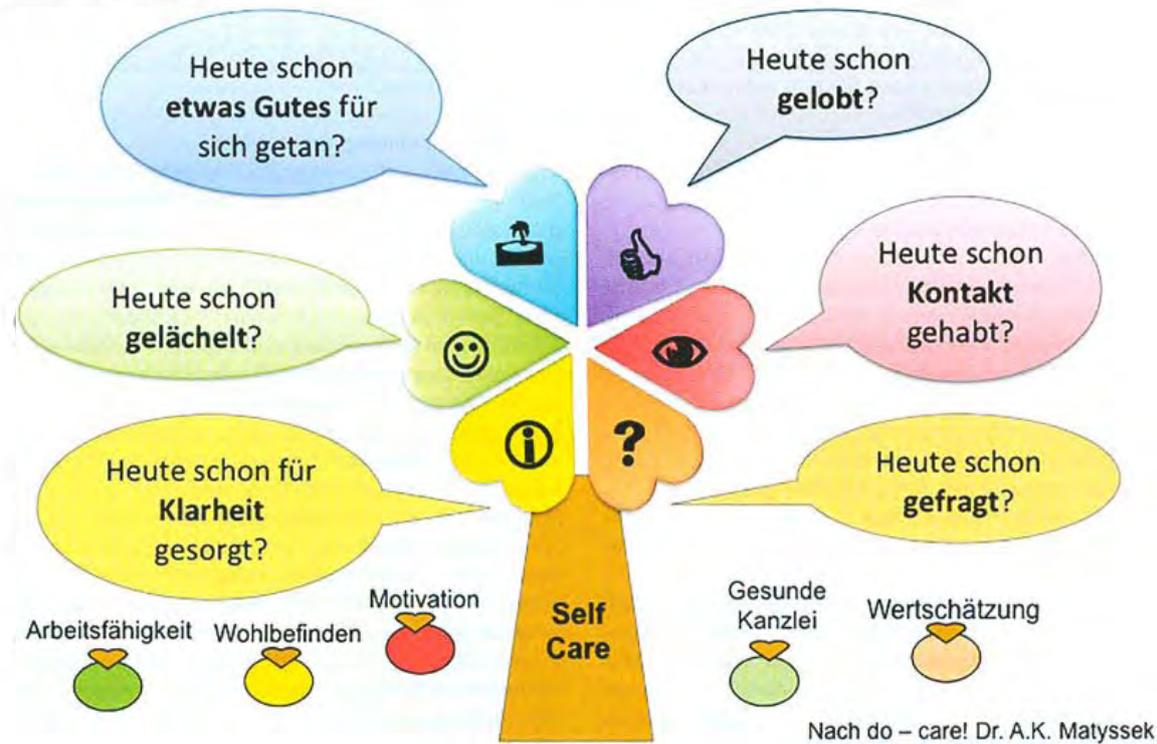
Genau das ist eine grosse Herausforderung für Anwälte, glaubt man dem Wortspiel «Man kann zwar den Anwalt aus der Kanzlei nehmen, nicht aber die Kanzlei aus dem Anwalt». Doch die Dauerbelastung führt langfristig zu gesundheitlichen Schädigungen. Muskel- und Skelettsystem, die Psyche, der Kreislauf, das Immunsystem sind Opfer des Dauerstresses. Der Körper kann am besten abschalten, wenn er ein eindeutiges Signal dafür bekommt. Diese Konditionierung schaffen Sie am besten durch Rituale. Pflegen Sie immer das gleiche Feierabendritual, weiss Ihr Körper nach ungefähr zwei Wochen, dass er jetzt abschalten darf. Das Ritual kann stattfinden in der letzten Arbeitsstunde (Rückblick auf den Tag, sich symbolisch auf die Schultern klopfen für das Geleistete, eine Mappe zu schlagen, den Schlüssel zur Kanzlei umdrehen und dabei tief ausatmen). Auch der Heimweg kann genutzt werden: ein bestimmter Song im Auto, ein bestimmter Weg mit dem Fahrrad, träumen im öffentlichen Verkehrsmittel. Natürlich für einen begrenzten Zeitraum auch die Ankunft zu Hause (das Gespräch mit dem Partner bei einer Tasse Tee, der Wechsel der Kleidung, eine Dusche oder einfach ein Händewaschen, der Spaziergang mit dem Hund). Wichtig ist, dass Sie immer das Gleiche tun, damit Ihr Körper das Signal zur Entspannung versteht. Zusammengefasst geht es beim Stressmanagement darum, die Fähigkeit zu erwerben sich vom stressigen Geschehen zu distanzieren und zu regenerieren.

VIII. Besser gesund führen

Die Führungskraft, die die eigene Arbeitsfähigkeit pflegt, kann sich auch um das Wohlbefinden der Mitarbeiter kümmern und so deren Motivation aufrechterhalten.

⁸ KALUZA, G. (2011): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin.

GESUND FÜHREN



Besonders in Belastungssituationen fungiert der Vorgesetzte als sozialer Puffer, der dafür sorgt, dass die Mitarbeiter den Stress besser aushalten können.

Dr. Anne Katrin Matyssek definiert sechs Dimensionen gesunder Führung (siehe Abb. 1): 1. Belastungsabbau, Ressourcenaufbau; 2. Anerkennung, Lob, Wertschätzung; 3. Interesse, Aufmerksamkeit; 4. Transparenz, Offenheit, Durchschaubarkeit; 5. Stimmung, Betriebsklima; 6. Gesprächsführung, Einbeziehungen.

1. Belastungsabbau, Ressourcenaufbau

Als Führungskraft können Sie als Stressor oder als Ressource fungieren. Ersteres ist der Fall, wenn Sie den Druck weiter erhöhen, z. B. durch enge Zeitvorgaben, mehr Kritik als Anerkennung oder einen kühlen, aggressiven Tonfall. Zur Ressource werden Sie, wenn Sie soziale Unterstützung geben. Achten Sie hierfür auf körperliche, mentale oder verhaltensbezogene Belastungssignale. Mindern Sie in schwierigen Situationen den Stress, indem Sie an Erfolge erinnern. Stärken Sie dadurch auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter. Nutzen Sie Ihre Stimme und Ihren Tonfall, um zu signalisieren: besser langsam und in Ruhe. Seien Sie Vorbild bei kleinen Bewegungsübungen im Büro. Besonders in stressigen Situationen benötigen Mitarbeiter Signale der sozialen Unterstützung. Last, but not least: Um in stressigen Situationen überhaupt einen Blick für die Mitarbeiter zu haben, achten Sie auf sich selbst und Ihre eigene Stressbewältigung.

2. Anerkennung, Lob, Wertschätzung

Erinnern Sie sich einmal an die grösste Wertschätzung, die Sie in Ihrem Berufsleben erfahren durften: Wie hat diese auf Sie gewirkt? Anerkennung ist ein wichtiger Gesundheitsfaktor. Nachgewiesen ist, dass Anerkennung das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen⁹ sowie das für Depressionen¹⁰ senkt. Die Arbeitsfähigkeit Älterer wird verbessert.¹¹ Anerkennung sorgt für Entspannung auf muskulärer Ebene, das «Vertrauenshormon» Oxytocin sowie das Leistungshormon Dopamin werden freigesetzt. Das steigert Wohlbefinden und Motivation. Je mehr sich eine Person wertgeschätzt fühlt, umso leichter kann sie auch Kritik annehmen. Loben Sie lächelnd, bedanken Sie sich für das Engagement Ihrer Mitarbeiter, präzisieren Sie Ihr Lob. Denn je konkreter Ihr Lob ist, umso leichter kann es der Mitarbeiter annehmen.

3. Interesse, Aufmerksamkeit, Kontakt

Menschen wollen wahrgenommen werden, sowohl persönlich als auch als Mitarbeiter. Selbstverständlich kennen Sie daher alle Ihre Mitarbeiter mit vollem Namen. Und Sie

⁹ SIEGRIST, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen.

¹⁰ HAWKINS, W. E., et al. (1999): Depressive symptomatology and specificity of social support. Psychological Reports.

¹¹ ILMARINEN, J., und TEMPEL, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

THEMA / QUESTION DU JOUR

interessieren sich auch im angemessenen Rahmen für deren persönliche Hintergründe. Ferner besprechen Sie hin und wieder Themen wie Fussball, Kinofilme, Hobbys, die nichts mit der Arbeit in der Kanzlei zu tun haben.

Mit diesen Fragen zeigen Sie sich aufmerksam Ihren Mitarbeitern gegenüber:¹²

Wie kann ich Ihnen helfen?

Mit dieser Fragen zeigen Sie, dass Ihnen Ihre Mitarbeiter am Herzen liegen, auch auf menschlicher Ebene.

Warum machen wir das so?

Stellen Sie diese Frage mit der aufrichtigen Absicht, etwas von den Mitarbeitern zu lernen, und hören Sie dann gut zu. Die soziale Resonanz, die durch Zuhören entsteht, stärkt die Beziehungsebene. Ausserdem erhalten Sie Feedback über die Vorgänge in Ihrer Kanzlei.

Bekommen Sie genügend Unterstützung von mir?

Informieren Sie sich darüber, ob Ihre Mitarbeiter wirklich alles haben, was sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu machen. Handeln Sie dann entsprechend. Bleiben Sie ständig mit Ihren Mitarbeitern in Kontakt – so bauen Sie eine Beziehungs- und Vertrauensebene auf, um motivieren zu können.

Halten Sie Kontakt zu allen Ihren Mitarbeitern, indem Sie sie nach Abwesenheiten wie Urlaub oder Krankheit zurück in der Kanzlei willkommen heissen. Fragen Sie (bei Krankheit), ob diese etwas mit der Arbeit zu tun hatte und ob noch Rücksicht genommen werden muss. Berichten Sie zudem, was sich inzwischen Neues in der Kanzlei entwickelt hat.

4. **Transparenz, Offenheit, Durchschaubarkeit**

Nur schwache Führungskräfte fürchten, sie würden sich angreifbar machen, wenn sie Persönliches zeigen. Hingegen ist es so, dass persönliche Informationen die Beziehungsebene stärken. Verzichteten Sie daher auf Pokerface, Ironie und Zynismus, und geben Sie sich und Ihre Positionen klar zu erkennen.

Im Übrigen macht es Führungskräfte sympathisch, wenn sie in der Lage sind, eigene Fehler einzugestehen. Informieren Sie bei anstehenden Veränderungen alle Mitarbeiter gleichzeitig und zeltnah.

5. **Stimmung, Betriebsklima**

Gestalten Sie das Klima in der Kanzlei möglichst positiv. Lachen Sie, und zwar mit allen Teammitgliedern. Bringen Sie sich durch einen angenehmen Kick selbst in gute Stimmung für den Tag. Viele Führungskräfte glauben es kaum: Ihr Gesichtsausdruck am Morgen bestimmt die Stimmung

des Teams für den Rest des Tages. Gesellen Sie sich kurz dazu, wenn die Mitarbeiter bei einer Tasse Kaffee plaudern oder rauchen, um sich am Gespräch zu beteiligen. Überlegen Sie sich immer wieder neu, wie Sie das Betriebsklima verbessern können.

6. **Gesprächsführung, Einbeziehen**

«Jede Kommunikation mit einem Mitarbeiter sollte dessen Selbstwertgefühl stärken statt schwächen.»¹³ Suchen Sie daher stets nach Stärken Ihrer Mitarbeiter, und thematisieren Sie diese. Ermutigen Sie die Mitarbeiter, eigene Idee einzubringen, und unterstützen Sie sie bei deren Umsetzung. Gehen Sie authentisch mit den Mitarbeitern um, verzichten Sie auf ein Pokerface, und zeigen Sie Emotionen.

Aufmerksame Gesprächsführung bedeutet auch, belastete Mitarbeiter auf Ihre Beobachtungen anzusprechen. Selbst wenn sich diese nicht äussern, sollte das Gesprächsangebot des Vorgesetzten stehen. Hilfreich hierfür ist die Gesprächsstrategie MIIWa: *Mir ist aufgefallen ...* (dass Sie in letzter Zeit sehr müde sind). *Ich mache mir Sorgen. Ich kenne Sie ganz anders. Was ist los?* Achten Sie bei solchen Gesprächen, in denen der Mitarbeiter sich öffnen soll, darauf, dass Ihr Gesprächsanteil deutlich geringer als der des Mitarbeiters ist. Vielmehr ist es Ihr Anliegen, ihn auf empathische Weise zum Reden zu bringen. Eine vorbildliche Führungskraft lässt ihre Mitarbeiter auch in Krisenzeiten nicht im Stich. Nur so kann sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln.

Anwälte stehen vor der besonderen Herausforderung, den zahlreichen Anforderungen von allen möglichen Seiten gerecht zu werden. Dabei die eigene psychische Gesundheit und das Befinden der Mitarbeiter im Blick zu haben, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sich darum zu bemühen, führt jedoch zu einer dreifachen Win-Situation: erstens geht es Ihnen selbst besser, zweitens bleiben Ihnen Ihre Mitarbeiter treu, darüber hinaus gesund und leistungsfähig, drittens freuen sich Ihre Mandanten über Ihre sympathische Kanzlei.

¹² DOUGLAS, A. W., zitiert in Harvard Business Manager (2014), Business Tipp des Tages vom 4. 8. 2014, www.harvardbusinessmanager.de/tipp-des-tages/a-982721.html, gesehen am 4. 8. 2014.

¹³ MATYSSEK, A. K. (2011): *Gesund führen – sich und andere!* Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung im Betrieb. Norderstedt.