

Unter Druck

Ausgebrannt, suchtkrank oder depressiv zu sein – das kommt unter Topjuristen offiziell nicht vor. Umfragen zeigen, die Realität sieht erschreckend anders aus: Seelische und körperliche Schäden gehören zum Alltag in der Branche.

Hohe Zeit, etwas zu ändern.

Text: Dorit Kowitz

Illustration: Stefan Mosebach

/ Und dann, mitten während der Arbeit, am helllichten Tag, war kein Halten mehr. Ulf Marhenke war sich auf den Boden seines heimischen Arbeitszimmers und weinte.

Das war Anfang 2022. Eben noch hatte der damals 49-jährige alte Anwalt in einer Videokonferenz mit den Kollegen der Full-Service-Kanzlei, für die er arbeitete, über anstehende Aufgaben gesprochen. Wie immer war das Ergebnis, dass noch mehr in möglichst gar keiner Zeit erledigt werden sollte. Und wenn es um Mergers and Acquisitions (M&A) geht, also um Gesellschaftsrecht und Unternehmens-Transaktionen, Marhenkes Fachgebiet, bedeutete das, ebenfalls wie immer, nichts davon würde Routine sein.

Alles wie gehabt also, und genau das war das Problem. Der seit Jahren vorhandene Schmelbrand in Marhenkes Nervenkostüm flammte auf. Sein Körper schlug Alarm, nachdem sein Geist den Zustand zu lange ignoriert hatte.

Ulf Marhenke spricht zwei Jahre später offen darüber, sogar in den Medien, was ihn zu einer Art Einhorn unter seinesgleichen macht. Denn so etwas gibt es eigentlich nicht: einen international ausgebildeten Topjuristen hinter dem Rand des Nervenzusammenbruchs. Dass er dennoch alles publik macht, hat gute Gründe: Marhenke hat die Wirtschaftskanzlei – eine international agierende Law Firm mit Niederlassungen in fünf deutschen Städten, darunter eine in Hamburg – geplant und im Guten verlassen, und er hat durch die niederschmetternde Erfahrung zu seiner neuen Berufung gefunden. Weiterhin zwar noch als Anwalt aktiv, gründete der heute 48-Jährige vor Kurzem Trustwork Consulting. Das Credo der Coaching-Firma lautet (im Original natürlich auf Englisch): „Wir machen die Welt des Rechts menschlicher.“

Das sagt viel. Denn es bedeutet im Umkehrschluss, dass vieles in dieser Welt unmenschlich zu laufen scheint, mindestens aber, dass in den Kanzleien, den Rechtsabteilungen der Konzerne und auch bei so manchem Gericht Übermenschliches abverlangt wird. Es sind nicht allein die 50 bis 60

oder mehr Arbeitsstunden pro Woche, es ist vor allem ein enormer psychischer Druck, der spätestens ab der Zeit vor dem Staatsexamen auf der Berufsgruppe lastet und den gerade die Besten und Ehrgeizigsten zu lange nicht wahrnehmen oder wahrhaben wollen – bis es einige von ihnen aushebelt. Burnout, Depressionen, Sucht und sogar Suizide oder der plötzliche Schreibtischtod, etwa infolge eines Herzinfarkts oder Schlaganfalls, können die Folge sein.

Darüber geredet wird hierzulande nur zaghaft und hinter vorgehaltener Hand. In den USA dagegen werden schon seit Langem Daten zur psychischen Gesundheit in Rechtsberufen erhoben. Im Jahr 2017 hat die American Bar Association die bis dahin wohl größte Studie unter 13.000 Berufsträgern durchgeführt. Der Report „Lawyer Well-Being“ ergab, dass bis zu 36 Prozent als Problemtrinker eingestuft werden müssen, 28 Prozent mit Depressionen zu kämpfen haben, 19 Prozent mit Angstzuständen sowie 23 Prozent mit hochproblematischen Situationen wie Selbstmordgedanken, sozialer Entfremdung, Vereinsamung, Arbeitsucht und Schlafmangel.

Burnout kommt schleichend

Für Deutschland gibt es bislang keine vergleichbare Datenlage. Aber das Liquid Legal Institute (LLI), Thinktank und Netzwerk (siehe *brandeins/thema* 26), hat 2022 immerhin einen Anfang gemacht. Über der kleinen Studie, die auf einer Umfrage unter 135 freiberuflichen und fest angestellten Juristen beruht, steht „Die stille Epidemie“. Denn, so schreibt LLI-Vorstand Kai Jacob aus München in dem Paper, seelische Erkrankungen „sind offensichtlich noch ein Tabu in unserem Beruf und kommen öffentlich praktisch nicht vor – dafür aber mit Macht in vertraulichen Gesprächen“.

Das spiegeln die Umfrage-Ergebnisse wider. Mehr als 80 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, wonach die psychische Gesundheit von Anwälten ein gesellschaftlich relevantes Thema sei, das mehr >

36 Prozent müssen als Problemtrinker eingestuft werden, 28 Prozent haben mit Depressionen zu kämpfen, 19 Prozent mit Angstzuständen.



Bietet mehr als Marketing:
Geertje Tutschka
von Consulting for Legal
Professionals



Will anderen die eigenen
Erfahrungen ersparen:
Ulf Marhenke von
Trustwork Consulting

Aufmerksamkeit verdiene. Ebenso viele bestätigten, dass die Abrechnung nach Stunden Stress erzeuge und sich „psychische Probleme von Anwälten negativ auf die Unternehmensleistung“ auswirkten. Dass traditionelle Hierarchien im Beruf den Druck und Stress verschärfen, fand ebenfalls bei 88 Prozent der Juristen Zustimmung. Zur eigenen Situation befragt, gaben fast 70 Prozent der Anwälte und angestellten Unternehmensjuristen an, schon mindestens einmal gravierende psychische Probleme wegen ihres Berufs gehabt zu haben. Neun Prozent der Angestellten bekannten, dass sie sogar ständig oder wiederkehrend mit solchen Nöten kämpfen.

Immerhin merken diese Betroffenen, dass etwas nicht stimmt. Das sei nicht selbstverständlich, sagt Geertje Tutschka, „ein Burnout kommt schleichend. Viele können die Anzeichen nicht zuordnen.“ Es sind Symptome wie Schlafstörungen, Angst, Magenschmerzen, Konzentrations- und Sehstörungen, Herzrasen, grundlose Müdigkeit, übermäßige Erschöpfung sowie zuvor unbekannte Aggressionen.

Tutschka, promovierte Juristin und Autorin wissenschaftlicher Bücher und Facharti-

kel hat selbst in der Rechtsberatung gearbeitet, darunter in den Neunzigerjahren in der Automotive-Branche in Detroit, bevor sie sich in München als Coach auf Führungsfragen und Changemanagement sowie als Beraterin auf Gründung, Strategien und das Marketing von Kanzleien spezialisiert hat. Ihre Firma Consulting for Legal Professionals (CLP) wird häufig wegen dieses Portfolios gebucht. Doch in letzter Zeit stellt sich häufiger im ersten Meeting heraus, dass der Hund anderswo begraben liegt – und so manches Partnergremium eher ein Teamcoaching statt einer Marketingstrategie bräuchte.

Was die Wogen hochschlagen lasse, sagt Tutschka, seien eine dauerhaft enorm hohe Arbeitsbelastung, ein immenser Kosten- und Erfolgsdruck sowie die wachsenden Interessenkonflikte zwischen den ausgepowerten Partnern aus der Boomer-Generation der über 60-Jährigen und den ausgepowerten Partnern der 35- bis etwa 50-Jährigen, die mit noch junger Familie und drückenden Hypotheken fürs Eigenheim in der Rush-hour ihres Lebens stecken.

Gegen die Hustle Culture

Eine „Hustle Culture“ nennt das Ulf Marhenke, in der von der Firma gesponserte Achtsamkeits-Workshops oder Yoga-Kurse allenfalls „Pflaster auf die Symptome“ seien, die aber die Ursachen für möglicherweise krank machende Zustände nicht angingen. Geertje Tutschka vergleicht ihre Kaste mit hochgezüchteten Rennpferden: „Die sind unglücklich, wenn sie keine Rennen laufen können.“ Selbst wenn, um im Bild zu bleiben, sie längst lahmen.

Wenn „Beauty Contests“ anstünden, wie die Bewerbungen um prestigeträchtige und hoch dotierte Mandate süffisant genannt werden, würden hier und da auch schon mal Medikamente oder Drogen genommen, um eloquent, gelassen und dabei voll fokussiert zu wirken. Und dass nach 12 bis 14 Stunden in der Kanzlei zu Hause nicht nur ein Glas Wein genossen werde, sondern eher drei

gekippt würden, „zum Hinterkommen“ und das täglich, sei weit verbreitet, sagt Ulf Marhenke.

Nun kann es in vielen anspruchsvollen Berufen, in denen der Kopf das wichtigste Arbeitsmittel ist und das souveräne „Performen“ nach außen hin unerlässlich, zu Burnouts kommen. Aber im Rechtswesen – und da verschärft in den Großkanzleien amerikanischer Bauart – hat sich offenkundig ein dafür besonders fruchtbarer Nährboden gebildet. Hier multiplizieren sich unterschiedliche Faktoren auf ungute Art.

Zunächst ist da der Typ Mensch, den es in diese Welt zieht. Wer es in die – zumindest, was den Verdienst betrifft – Champions League der Arbeitswelt schafft, hat ein Prädikatsexamen, womöglich wie Marhenke im Ausland noch seinen Master of Laws gemacht und als wissenschaftlicher Mitarbeiter neben dem Studium früh gelernt, wie eine Law Firm tickt. Liebe und Wertschätzung hätten viele in ihrer Kindheit vor allem in Form von Anerkennung für ihre Leistungen erfahren, sagt Geertje Tutschka. Sie seien prädestiniert dafür, immer die Fleißigsten und Besten sein zu wollen.

Ulf Marhenke hat erfahren, dass gerade Großkanzleien gern Kandidaten vom Typ des „Insecure Overachiever“ nähmen, also des unsicheren Leistungsträgers – „weil so jemand einen Vertragsentwurf lieber noch ein hundertstes Mal prüft, aus Sorge, nur die zweitbeste Lösung zu finden“. Artet so ein Verhalten aus, spricht man vom Impostor-Syndrom: Diese Menschen leisten Herausragendes, bilden sich aber ein, nicht begabt zu sein und ihren Erfolg nicht zu verdienen.

Die Anwältin und einstige Unternehmensjuristin Anna von Troschke coacht seit 2020 von Düsseldorf aus angehende und erfahrene Juristinnen und Juristen und hat sich bei einer Expertin weitergebildet, die Kurse an der Yale Law School zu diesem Syndrom hält. Sie sagt, es könne eine krankhafte Neigung zur Prokrastination mit sich bringen, also dem endlosen Aufschieben oder Nichtbeenden von Aufgaben: „Die werden nie fertig.“ Und schalten nie ab.

All die ehrgeizigen, bestens ausgebildeten High Potentials nun werden angezogen von einem hochkompetitiven Geschäftsmodell, das einen weiteren Faktor für eine ungesunde Arbeitsweise darstellen kann. Zwar verlocken zunächst einmal die komplexen, interessanten Aufgaben und Karrieren – aber vor allem Einstiegsgehälter, wie es sie sonst kaum in der deutschen Wirtschaft geben dürfte. 110.000 Euro im ersten Jahr als Associate, also Junganwältin oder -anwalt, sind keine Seltenheit. Deutsche Ableger US-amerikanischer Law Firms sollen in Frankfurt am Main bis zu 180.000 Euro anbieten. Der Deal sei klar, sagt Geertje Tutschka, die Expertin fürs Juristen-Coaching: „Lebenszeit gegen Geld.“ Eine „Conform-or-quit-Haltung“, ein gefühltes Gefangensein kann sich da einstellen, weiß Ulf Marhenke aus eigener Erfahrung.

Glück im Unglück

Sein Glück im Unglück vor zwei Jahren war: Er hatte schon eine Exit-Strategie. Marhenke hatte sich bereits an der renommierten privaten Wirtschaftshochschule INSEAD in Fontainebleau bei Paris für den berufsbegleitenden Studiengang „Executive Master in Change“ beworben. Obwohl viele in seinem Umfeld ihn für verrückt hielten, ausgerechnet zu diesem Zeitpunkt zu starten, war das für ihn „das Beste, was ich machen konnte“. Es habe ihm Sinnhaftigkeit und Freude wiedergegeben.

Für seine Masterarbeit untersuchte er wissenschaftlich die Hintergründe des eigenen Erlebens und veröffentlichte sie dieses Jahr unter der Überschrift: „Nimm die Augenbinde ab, Justitia! Eine systemisch-psychodynamische Untersuchung über die Auswirkungen eines toxischen Rechtssystems auf die Lebenserfahrung von Anwälten.“ 143 Frauen und Männer, davon ein Fünftel Unternehmensjuristen, hat er befragt. Aufmerken lassen sollten die Law Firms nicht zuletzt die von den Studienteilnehmern befürchteten Konsequenzen für das Geschäft: Der Aussage „Die mentale >



Coacht ausschließlich Juristen, von Düsseldorf aus: Anna von Troschke

Keine Balance
mehr? Kein
Gleichgewicht?
Vielleicht
auch schon
Symptome?
Dann nicht
warten,
bis gar nichts
mehr geht!

Gesundheit wirkt sich auf die Qualität der rechtlichen Beratung aus“ stimmen 94 Prozent der Befragten zu. Und 90 Prozent von ihnen glauben, dass eine Verschlechterung der psychischen Verfassung das Risiko von Haftungsfällen erhöht.

Nur: Wer Spitzengehälter zahlt und dazu Boni verspricht, muss Spitzeneinnahmen erzielen, immer. Je größer und wichtiger ein Mandat ist, desto mehr „billable hours“ sind drin – und desto weniger darf schiefgehen. Denn nur zufriedene Mandanten bringen Anschlussverträge.

Man solle ihn nicht falsch verstehen, sagt Ulf Marhenke, er propagiere nicht den Nine-to-five-Job, dann wäre man falsch in diesem Metier. Aber als seine zweite Tochter vor neun Jahren geboren wurde, er Urlaube absagen musste wegen der Arbeit und Bandscheibenvorfälle erlitt, kam er ins Grübeln. Und zog eine erste Konsequenz: „Damals habe ich den Partner-Track verlassen.“ Er spürte, nicht noch eine Schippe drauflegen zu können. Vor dem Zusammenbruch hat ihn das nicht bewahrt. Denn allein von der Erkenntnis wurde die Arbeit nicht weniger.

Denn den dritten Faktor, der krank machen kann, bilden das Selbstverständnis und das Lebensumfeld von Juristen. Vom „Ritter in seiner Rüstung“ sprechen die Experten bildhaft: der Beschützer, der selbst unverletzlich ist durch die eigene Expertise und Unfehlbarkeit, auch im privaten Umfeld. Nur gebe es diese Rüstung natürlich nicht, sagt Ulf Marhenke. Und Geertje Tutschka hat über die Jahre beobachtet: „Die meisten Berufsträger sind nicht bloß reine Fachberater, sie begleiten ihre Mandanten auch empathisch, sind nah dran und involviert“, besonders im Straf- und Familienrecht. Das kann über Gebühr belasten. Jedoch als Anna von Troschke neulich einer völlig überarbeiteten jungen Richterin empfahl, eine Psychotherapie anzustrengen, kam wie aus der Pistole geschossen die Antwort: „Aber ich habe doch keine Meise!“

Die Ritter legen ihre Rüstung nie ab – und manche merken zu spät, wie schwer sie daran tragen.

Wie kann sich das ändern? Die gute Nachricht ist: Es tut sich schon was – und zwar schleichend und ergreifend, weil es der Arbeitsmarkt erfordert. Denn, so sagen Tutschka, Marhenke und von Troschke unisono: „Den Großkanzleien werden längst nicht mehr die Türen eingerannt.“ Und das trifft keineswegs nur auf die Generation Z zu, sondern schon auf die Generation X der in den Siebzigern Geborenen.

Die organisieren sich lieber in Boutique-Kanzleien mittlerer Größe, berichtet Tutschka. Man verzichtet da für gute Arbeit, die sich mit der Familie vereinbaren lässt, eben auf Spitzengehälter. Auch projektbezogen mit anderen Kanzleien zusammenzuarbeiten und so Expertise auf Zeit zu bündeln, um danach wieder eigener Wege zu gehen, wird üblich. Dadurch kommen auch Selbstständige oder kleinere Kanzleien an wirtschaftlich interessante Mandate und Renommee.

Resilienz als Pflichtvorlesung

Das setzt die Großen unter Veränderungsdruck, zeigt die Erhebung des Liquid Legal Institute. Gefragt nach Lösungen für ein gesünderes Arbeiten wünschen sich acht von zehn Befragten einen weniger perfektionistischen Anspruch und eine bessere Fehlerkultur. Rund drei Viertel der Befragten befürworten Restrukturierung und professionelle Schulungen zu praktisch allem: zur besseren Work-Life-Balance; zu Achtsamkeit, um so die Gefahr von Depressionen zu bannen; zum Einsatz digitaler Werkzeuge und Neuerungen für Rechtsberufe; zum besseren Risiko- und Projektmanagement, um fokussierter und planvoller arbeiten zu können.

Nur, sagt Ulf Marhenke: „Der Wille zur Veränderung muss von oben kommen, weil Veränderung vorgelebt werden muss.“ Nur so ließe sich die notwendige psychologische Sicherheit herstellen, die jeder Kulturwandel brauche. Seine Bestandsaufnahme beginne daher immer bei den Equity-Partnern. Denn vor allem die müssten lernen, über Fehler, die auch ihnen passieren, zu reden und sich verletzlich zu zeigen.



Anna von Troschke würde am liebsten im Jurastudium eine Pflichtvorlesung zu Resilienz einführen, „in der man lernt, wie man mit Druck, Arbeitsbelastung und Niederlagen umgehen kann – und wie man sich da abgrenzt, wo es nötig ist“. Da sie das nicht kommen sieht, empfiehlt sie Kanzleien, die es noch nicht haben, ein Mentorenprogramm für ihre Associates einzuführen oder auf Programme wie „MentorMe“ zurückzugreifen: Berufserfahrene aus dem eigenen Haus oder von anderen Kanzleien stehen nicht nur fachlich, sondern vor allem als Vertrauenspersonen den Anfängern zur Seite. Statt ins kalte Wasser zu springen, wird man an die Hand genommen.

Leidet jemand schon unter Symptomen, empfiehlt sie entschieden, sich therapeutische Hilfe von Psychologen zu holen. Und, nein, sagt Anna von Troschke, „anders als immer wieder behauptet wird, disqualifiziert eine Psychotherapie nicht für die Beamtenlaufbahn“. Dieses schädliche Gerücht halte sich hartnäckig.

Sie fragt sich, ob man nicht Großbritannien nacheifern sollte. Dort gibt es seit 25 Jahren mit „LawCare“ eine Nummer gegen Kummer nur für Menschen in juristischen Berufen. Auf lawcare.org.uk finden sich nicht nur Kontaktmöglichkeiten für den Krisenfall, sondern auch Hilfsangebote zu Depression, Mobbing, sexueller Belästigung, Disziplinarverfahren und ähnlichen Stresssituationen mehr. Finanziert wird die Wohlfahrtseinrichtung von den berufsständischen Verbänden Großbritanniens. Ende 2023 vermeldete LawCare einen Rekord, nur keinen guten: Die Anfragen waren von Januar bis August um 24 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegen.

Man sollte aber nicht warten, bis nichts mehr geht. Von Ulf Marhenke kann man lernen, wann es Zeit ist, etwas zu ändern – nämlich wenn sich die Frage aufdrängt: „Wessen Spiel spiele ich hier eigentlich?“ Er hat die Antwort aufgeschoben, jahrelang. Und musste dafür erst ganz unten ankommen, am Boden seines Arbeitszimmers. //

Hilfe finden

Vom Burnout zum Berater: Ulf Marhenke ist über www.trustwork.consulting zu erreichen. Ein guter Start für die Suche nach psychotherapeutischer Hilfe: psychotherapiesuche.de