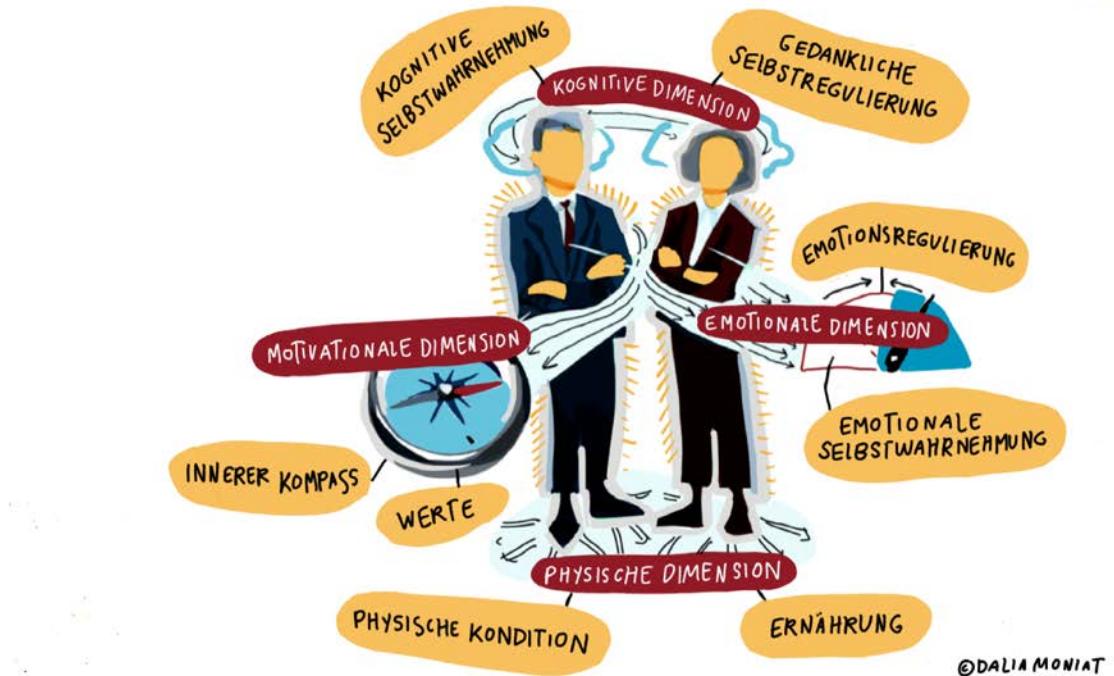


## Hochleistung unter Druck:

Untersuchung der emotionalen Strategien, die von ausgewählten Partner\*innen genutzt wurden, um gut durch die Pandemie zu navigieren.

*Was können wir von leistungsstarken Partner\*innen lernen, die emotionale Intelligenz systematisch nutzen, um ihre Resilienz und die ihrer Mitarbeiter\*innen zu stärken?*

## DIE VIERDIMENSIONALE PARTNERIN / DER VIERDIMENSIONALE PARTNER



## Inhaltsverzeichnis

<i>1. Einführung</i> .....	3
1.1 Die Notwendigkeit von Resilienz und emotionaler Intelligenz in der VUCA-Welt.....	3
1.2 Nutzung von Resilienz und emotionaler Intelligenz durch Top- Performer in herausfordernden Zeiten .....	3
<i>2. Zentrale Konzepte</i> .....	4
2.1 Emotionale Intelligenz.....	4
2.2 Resilienz.....	7
<i>3 Methodik</i> .....	8
3.1 Forschungsstrategie und -design .....	8
3.2 Qualitative Datenanalyse.....	10
3.3 Aussagekraft der Ergebnisse.....	11
<i>4. Ergebnisse</i> .....	11
4.1 Unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Konzepte von Resilienz und emotionaler Intelligenz .....	11
4.2 Selbstwahrnehmung in der Praxis .....	14
4.3 Emotionsregulierung in der Praxis .....	18
4.4 Soziale Wahrnehmung und Beziehungsmanagement in der Praxis.....	20
4.5 Entstehung eines erweiterten professionellen Selbstverständnisses von Partner*innen? ...	23
4.6 Zukünftige Bedeutung von Resilienz und emotionaler Intelligenz für den Kanzleierfolg .....	25
<i>5. Ergebnisinterpretationen und Rahmenkonzept</i> .....	26
5.1 Zentrale Interpretationen aus den Interviews.....	26
5.2 Vierdimensionale Partner*innen – Ein Rahmenkonzept für zukunftsweisende Führung .....	28
<i>6. Schlussbemerkungen</i> .....	35
<i>LITERATURVERZEICHNIS</i> .....	36
<i>Anhang: "How To" – Stärken Sie Ihre mentalen und emotionalen Muskeln mit Mikro-Routinen</i> ....	40

## EXECUTIVE SUMMARY

Angesichts der VUCA-Welt, in der wir leben, sind emotionale Intelligenz und Resilienz wesentliche Fähigkeiten für die erfolgreiche Navigation von Partner\*innen in disruptiven Zeiten. Wie setzen besonders leistungsstarke Partner\*innen ihr emotionales Kapital ein, um ihre individuelle Resilienz zu stärken, ihre Mitarbeiter\*innen zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass ihre Organisation prosperiert, insbesondere in herausfordernden Zeiten? Um diese und weitere Fragen zu beantworten, führte das Bucerius Center on the Legal Profession im August und September 2020 mit 14 besonders leistungsstarken Partner\*innen Interviews durch. Ziel war es, die emotionalen Strategien zu untersuchen, die von Top-Performern genutzt werden, um auf Basis der Ergebnisse Best-Practice-Beispiele zu vermitteln, die von den Befragten in besonders herausfordernden Zeiten genutzt werden.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Top-Performer sowohl bewusst als auch unbewusst emotionale Strategien anwenden. Die Partner\*innen tendierten zu recht unterschiedlichen Vorstellungen von emotionaler Intelligenz und Resilienz - was zu divergierenden Meinungen hinsichtlich der Relevanz dieser Kompetenzen für den zukünftigen Kanzleierfolg führte -sowie bezüglich der Möglichkeiten, emotionale Intelligenz strategisch für die Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse haben wir ein Rahmenkonzept einer vierdimensionalen Führungskraft entwickelt, das die Facetten des Zusammenspiels von Resilienz und emotionaler Intelligenz für effektive Führung veranschaulicht. Dieses Rahmenkonzept kombiniert die vier von den Befragten benannten Dimensionen kognitives Verhalten (kognitive Selbstwahrnehmung und gedankliche Selbstregulierung), emotionales Verhalten (emotionale Selbstwahrnehmung und Emotionsregulierung), physische Aspekte (Sport, Ernährung, Schlaf) und motivationale Aspekte (Werte, innerer Kompass). Die Berücksichtigung und Weiterentwicklung aller vier Dimensionen kann dazu beitragen, die individuelle Resilienz und das emotional intelligente Verhalten von Partner\*innen stärker in den Blick zu nehmen, weiterzuentwickeln und hierdurch zu einer gesunden und erfolgreichen Organisation beizutragen.

## 1. Einführung

### 1.1 Die Notwendigkeit von Resilienz und emotionaler Intelligenz in der VUCA-Welt

Nach Ansicht des Weltwirtschaftsforums ist **Resilienz** kein Luxus: *"It is a 21<sup>st</sup> century imperative!"* Dies gilt umso mehr im gegenwärtigen Klima hoher Unsicherheit, in dem ein größerer Bedarf an hochgradiger Flexibilität besteht und in dem sich die Partner\*innen in Professional Service Firms an eine neue Arbeitsrealität anpassen und ihre Mitarbeiter\*innen strategisch verstärkt auf Distanz ausbilden müssen.

In vergleichbarer Weise erfährt das Konzept der emotionalen Intelligenz in Unternehmen seit einiger Zeit große Aufmerksamkeit aufgrund der deutlichen Auswirkungen auf die Effektivität und Leistung von Partner\*innen. Darüber hinaus steht emotionale Intelligenz im Fokus mit Blick auf die zunehmende Nutzung künstlicher Intelligenz<sup>1</sup> sowie die Dynamik der sogenannten VUCA-Welt.<sup>2</sup> Kompetenzen im Bereich des Beziehungsmanagements, die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und Empathie zu empfinden werden zentrale Unterscheidungsmerkmale sein, wenn AI und maschinelles Lernen eher profane Aufgaben übernehmen. In diesem Zusammenhang hat das Weltwirtschaftsforum **emotionale Intelligenz** als eine der **Schlüsselkompetenzen für das 21. Jahrhundert** identifiziert.

### 1.2 Nutzung von Resilienz und emotionaler Intelligenz durch Top- Performer in herausfordernden Zeiten

Der strategische Einsatz von emotionaler Intelligenz und Resilienz ist eine Chance für Wachstum – sowohl individuell als auch auf Organisationsebene. Der "strategische Einsatz" von emotionaler Intelligenz und Resilienz in Führungsfunktionen setzt voraus, dass sich die Führungskraft dessen bewusst ist, dass diese Fähigkeiten in jedem Alter entwickelt werden können, und dass sie die Entwicklung von Resilienz und emotionaler Intelligenz in ihrer Organisation strategisch priorisiert – für die Wirksamkeit ihrer Führung, für die Zusammenarbeit und Innovationskraft ihrer Teams, für die Zufriedenheit und Gesundheit aller Organisationsmitglieder und für die Leistung ihrer Organisation.

Forschung hat wiederholt gezeigt, welche strategischen Vorteile emotional intelligentes Verhalten von Führungskräften für ihre Mandant\*innen, ihre Mitarbeiter\*innen und ihre Organisation hat: *"Stars, with their talent for emotional sense making, are very effective at interacting with others, understanding them, and interpreting their behaviour ... Their ability to empathize, to put themselves in others' places, makes them highly effective in situations of conflict... Stars are very astute at reading others, and subsequently critically analyse these feelings, thoughts, and the*

*experience itself. By taking their time to reflect on the information provided, stars arrive at more thoughtful decisions.”<sup>3</sup>*

- Auf welche Weise nutzen Partner\*innen ihre Resilienz und emotionale Intelligenz in besonders herausfordernden Zeiten strategisch?
- Inwieweit sind sich Partner\*innen des enormen Potenzials bewusst, das mit der strategischen Entwicklung ihrer eigenen Resilienz und emotionalen Intelligenz sowie der ihrer Mitarbeiter\*innen einhergeht?
- Wie schätzen Partner\*innen die künftige Bedeutung von Resilienz und emotionaler Intelligenz für den zukünftigen Kanzleierfolg ein?

Diese und andere Fragen bildeten den Ausgangspunkt für die qualitative Interviewstudie, die wir im August und September 2020 durchgeführt haben.

## 2. Zentrale Konzepte

### 2.1 Emotionale Intelligenz

1990 veröffentlichten die Yale-Forscher *John D. Mayer* und *Peter Salovey* die erste Definition emotionaler Intelligenz.<sup>4</sup> Ihre Ergebnisse wurden von *Daniel Goleman* in seinem 1995 erschienenen Bestseller *“Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”* einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert. *Mayer* und *Saloveys* Beschreibung bildet die Grundlage für unsere Forschung:

*„Emotional intelligence is a personal competence that involves the ability to perceive, appraise, and express emotions, the emotional facilitation of thinking, and the reflective regulation of emotions to promote emotional and intellectual growth.“<sup>5</sup>*

Emotionale Intelligenz umfasst das Erkennen eigener und fremder Emotionen, das Verständnis darüber, wie Emotionen unser Verhalten beeinflussen und das Wissen hinsichtlich der wirksamsten Strategien, um unsere und die Emotionen anderer in herausfordernden Situationen zu verstehen und aktiv zu beeinflussen.

Konkret besteht emotionale Intelligenz aus den folgenden vier Facetten:



Abbildung 1. Kompetenzcluster innerhalb des Konzepts der emotionalen Intelligenz.

**Selbstwahrnehmung** ist der Grundpfeiler emotionaler Intelligenz. Ohne eine solide Selbstwahrnehmung ist es äußerst schwierig, effektiv zu führen. Selbstwahrnehmung besteht im Wesentlichen aus zwei Komponenten: **Die interne Selbstwahrnehmung** hilft uns, uns selbst zu verstehen, und **die externe Selbstwahrnehmung** hilft uns, zu verstehen, wie wir von anderen wahrgenommen werden.<sup>6</sup> Wenn wir unsere eigenen Emotionen und deren Einfluss auf unser Verhalten nicht erkennen, und wenn wir nicht wissen, wie andere uns wahrnehmen, dann gelingt es uns weniger gut, die Gedanken, Emotionen und das Verhalten anderer Menschen wirklich zu verstehen und zu beeinflussen. *Eurich* und ihr Team stellten fest, dass 95% der Menschen denken, dass sie eine gute bis sehr gute Selbstwahrnehmung haben, *de facto* sind es jedoch nur 10-15%.<sup>7</sup> Wenn diese Kompetenzen effektiv genutzt werden, kann sich ein enormes Potenzial für die individuelle und kollektive Entwicklung in Organisationen entfalten.

**Emotionsregulierung/Selbstmanagement** kann bei Führungskräften beobachtet werden, die sich in ihrem Verhalten nicht von gelegentlicher schlechter Stimmung leiten lassen. Stattdessen gelingt es diesen Führungskräften, ihre Emotionen schnell wahrzunehmen, zu verstehen und wirksam zu regulieren. Sie haben die Fähigkeit, ihre Gedanken und Emotionen nicht nur schnell und genau zu beobachten, sondern sie auch auf gesunde Art und Weise zu managen – zu ihrem Vorteil und zum Wohl ihres beruflichen Umfelds.

**Soziale Wahrnehmung** beinhaltet die Fähigkeit, die Emotionen anderer Menschen zu erkennen. Für eine effektive Zusammenarbeit ist die Fähigkeit, Empathie empfinden zu können und zu zeigen sowie daraus erwachsende Fürsorge für die eigenen Mitarbeiter\*innen zentral. Führungskräfte mit hoher sozialer Wahrnehmung sind in der Lage, sich vollständig auf den jeweiligen Moment, die aktuelle Situation zu konzentrieren und so die emotionalen Signale anderer wahrzunehmen. Zudem können sie unmittelbar die Wirkung ihrer Worte und Handlungen auf andere verstehen und sind flexibel darin, sich auf unterschiedliche emotionale Anforderungen einzustellen.

**Beziehungsmanagement** bezieht sich auf die Fähigkeit von Führungskräften, die Emotionen anderer zu beeinflussen, klar und überzeugend zu kommunizieren, Konflikte zu entschärfen und tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeiter\*innen aufzubauen.<sup>8</sup>

### Emotionale Intelligenz steigert Effektivität und Leistung von Führungskräften

Zahlreiche Forschungsarbeiten konnten den positiven Zusammenhang zwischen ausgeprägter emotionaler Intelligenz von Führungskräften und der Wirksamkeit von Führung, dem Engagement und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen, der Organisationskultur sowie der wirtschaftlichen Leistungsstärke einer Organisation belegen.<sup>9</sup> Ein Grund für die starke Verknüpfung zwischen emotionaler Intelligenz und effektiver Führung liegt darin, dass emotionale Intelligenz die Qualität von Führungsentscheidungen verbessern kann. Historisch betrachtet wurden menschliches Denken und Fühlen, Intellekt und Emotionen als völlig getrennte Einheiten betrachtet, die gegeneinander um die Kontrolle über den menschlichen Verstand kämpfen. Inzwischen wissen wir, dass alle unsere bewussten Entscheidungen emotionalen Input implizieren, unabhängig davon, für wie "rational" wir uns halten.<sup>10</sup> Die Auswirkungen von Emotionen auf die Entscheidungen, die wir treffen, können entweder hilfreich oder wenig hilfreich sein, sie sind nicht *per se* gut oder schlecht. Je besser wir jedoch unsere Emotionen verstehen und je aktiver wir ihre Auswirkungen auf unsere Denk- und Entscheidungsgewohnheiten regulieren, desto bewusster können wir handeln. Letztlich sind emotionale Fähigkeiten mentale Fähigkeiten, die uns ermöglichen, *"to think smarter, more creatively, and to get better results from ourselves and the people around us"*.<sup>11</sup>

Morgan führte Interviews mit über 140 CEOs und befragte sie zu ihrer Einschätzung der Fähigkeiten und Grundhaltungen („mindsets“), die zukünftige Führungskräfte benötigen.<sup>12</sup> In Bezug auf emotionale Fähigkeiten stellt er fest:

*"The word "emotional" is rarely used in the same sentence as "leader," yet many of the CEOs I interviewed stated that empathy and self-awareness will be among the most crucial skills that leaders will have to possess by 2030. In a clearly technology-driven world it's the focus on human mindsets and skills that will perhaps be the most important. Ironically, though, it's often the human mindsets and skills that are prioritized and taught least of all."*<sup>13</sup>

Führungskräfte, die ihre Selbstwahrnehmung schärfen, werden zu besseren Kommunikatoren und entwickeln stärkere zwischenmenschliche Beziehungen – im beruflichen sowie im privaten Kontext. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Selbstwahrnehmung haben engagiertere Mitarbeiter\*innen, die eine höhere Anstrengungsbereitschaft zeigen und sich stärker für die Ziele der Organisation einsetzen.<sup>14</sup> Muir (2007) stellt zur Teamarbeit in Anwaltskanzleien fest: *“Teams are more creative and productive when they achieve high levels of participation, cooperation and collaboration among their members. And at the heart of these conditions are emotions – bringing emotions to the surface, understanding how they affect the team’s work, and encouraging behaviour that builds relationships inside and outside the team. Consequently, team leaders with high emotional intelligence are most likely to achieve the most collaborative and productive results.”*<sup>15</sup>

Zudem führen Führungskräfte, die über eine hohe Selbstwahrnehmung verfügen, profitablere Unternehmen. Und Organisationen deren Mitarbeiter\*innen über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung verfügen, sind finanziell erfolgreicher.<sup>16</sup> Boyatzis führte eine Studie mit *“outstanding partners”* einer multinationalen Professional Service Firm durch und analysierte die kognitiven und emotionalen Kompetenzen der Führungskräfte und ihren relativen Einfluss auf das jeweilige finanzielle Ergebnis. Boyatzis zeigte, dass der weit überwiegende Teil der Kompetenzen, die zur Vorhersage der finanziellen Leistungen der Organisation in den sieben Quartalen nach der Kompetenzanalyse beitrugen, die Facetten emotionaler Intelligenz (konkret 13 von 14 analysierten Kompetenzen) waren.<sup>17</sup>

Goleman zeigte, dass 67 Prozent der Fähigkeiten, die Top-Performer charakterisieren, emotionale Kompetenzen sind. Er fasst seine Ergebnisse so zusammen: *“Compared to IQ and expertise, emotional competence mattered twice as much. This held true across all categories of jobs, and in all kinds of organizations in what set stars apart from the average.”*<sup>18</sup> Eine Meta-Analyse von 43 Studien untersuchte die Beziehung zwischen emotionaler Intelligenz und einer Vielzahl von Arbeitsergebnissen. Darüber hinaus, die Meta-Analyse zeigte eine statistisch signifikante positive Korrelation zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitsleistung.<sup>19</sup>

## 2.2 Resilienz

Resilienz wird meist im Angesicht von Widrigkeiten sichtbar. Sie wird oft als psychische Widerstandsfähigkeit beschrieben und umfasst den effektiven Umgang mit schwierigen Situationen und die Fähigkeit, gestärkt aus den erfolgreich bewältigten Herausforderungen hervorzugehen.<sup>20</sup> Am Arbeitsplatz wird Resilienz definiert als *“positive psychological capacity to rebound, to ‘bounce back’ from adversity, uncertainty, conflict, failure”*.<sup>21</sup> Resiliente Jurist\*innen hinterfragen regelmäßig ihr eigenes gewohnheitsmäßiges Denken und versuchen, schnell

einzuschätzen, welche Situationen sie beeinflussen können und worauf sie ihre Energie und Zeit sinnvollerweise fokussieren.<sup>22</sup>

Ein bekanntes Modell der Resilienz – ursprünglich entwickelt von Reivich und Shatté<sup>23</sup> – umfasst die folgenden sieben Faktoren:<sup>24</sup>

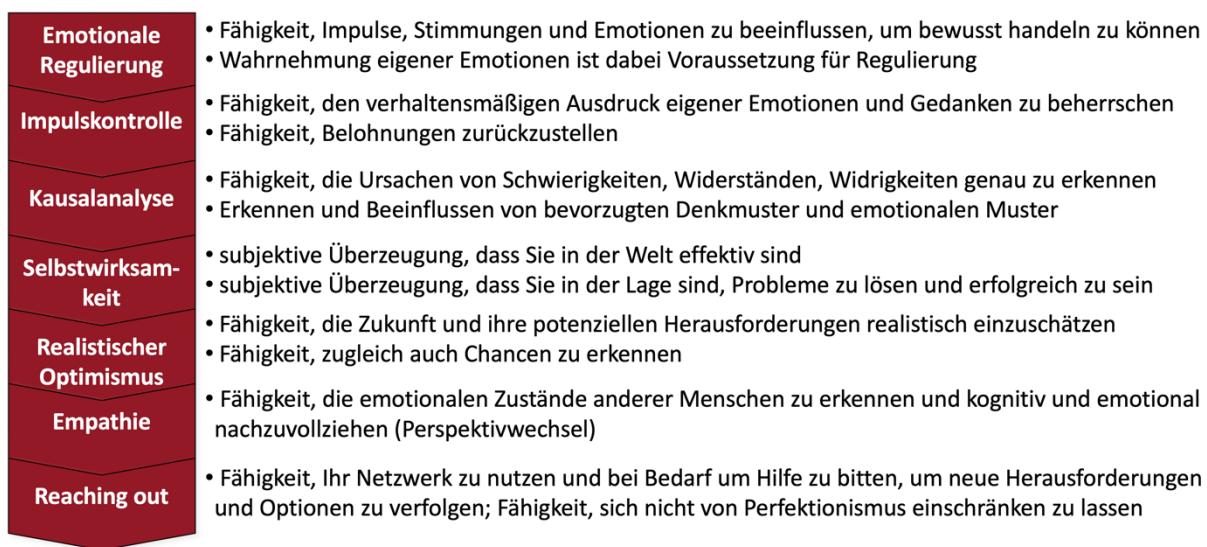


Abbildung 2: Sieben Faktoren der Resilienz.

Resilienz und emotionale Intelligenz korrelieren in hohem Maße miteinander: Emotionale Intelligenz scheint die Vorbedingung für den wirksamen Aufbau von Resilienz zu sein.<sup>25</sup> und sie fördert resilientes Verhalten.<sup>26</sup> Insbesondere kann eine hohe emotionale Selbstwahrnehmung sowie wirksame Emotionsregulierung die Auswirkungen von unerwünschten und belastenden Ereignissen verringern.<sup>27</sup>

### 3 Methodik

#### 3.1 Forschungsstrategie und -design

Die aktuelle Pandemie hat viele Unternehmen wie auch Einzelpersonen unter Druck gesetzt. Schon zu Beginn der Pandemie betonte die Weltgesundheitsorganisation, dass deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Menschen äußerst besorgniserregend seien:

Bereits im Mai 2020 war in vielen Ländern eine Zunahme von Symptomen von Angst und Depression festgestellt worden.

Wir wollten mehr über die Wahrnehmungen und Einschätzungen von erfolgreichen Partner\*innen erfahren hinsichtlich der Frage, wie sie ihre individuelle Resilienz und emotionale Intelligenz nutzen, um in diesen besonders herausfordrenden Zeiten für sich selbst, ihre Mitarbeiter\*innen und ihre Kanzlei zu sorgen. Unser übergeordnetes Forschungsziel war es daher, mehr darüber zu erfahren, (1) wie leistungsstarke Partner\*innen glauben, ihre Resilienz und emotionale Intelligenz in der Anfangsphase der Pandemie genutzt zu haben, und (2) wie leistungsstarke Partner\*innen vor diesem Erfahrungshintergrund die zukünftige Relevanz von Resilienz und emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Anwaltskanzleien in der Zukunft einschätzen.

Angesichts des selbstreflexiven Charakters des Untersuchungsthemas führten wir qualitative Interviews durch, die es ermöglichen, mehr über die internen Reflexionsprozesse der Partner\*innen hinsichtlich Resilienz und emotionaler Intelligenz zu erfahren. Ziel war es, mehr über die subjektive Realität einer sehr selektiven Gruppe von Teilnehmenden zu erfahren. Das Ziel qualitativer Forschung mittels Interviews ist erklärtermaßen nicht Repräsentativität der Ergebnisse. Es können daher keine generalisierbaren Aussagen über die Denkmuster, die emotionale Intelligenz sowie die Resilienzstrategien von Partner\*innen in Deutschland getroffen werden.

Die Autorinnen nahmen Kontakt zu 16 Partner\*innen in Deutschland auf, die nach einer oder mehreren der folgenden Ranglisten zu den Besten gehören: Legal 500 (Leading Individuals), Chambers and Partners (Band 1, 2 und höher), Juve (Führende Berater), Handelsblatt (Lawyer of the Year 2020). Die Stichprobe bestand ausschließlich aus Partner\*innen, die in den genannten Ranglisten aufgeführt waren. Von den 16 zur Teilnahme eingeladenen Partner\*innen nahmen 14 an der Untersuchung teil, vier davon waren Frauen.

Die Interviews wurden anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt. Die Verständlichkeit der Interviewfragen wurde im Anschluss an ein Testinterview, das von den Autorinnen im Rahmen der Studienkonzeption durchgeführt wurde, überprüft, und auf dieser Basis die finale Version des Leitfadens entwickelt. Dieser enthielt sowohl offene Fragen als auch Skalierungsfragen, und die Teilnehmenden wurden ergänzend gebeten, konkrete berufliche Situationen zu beschreiben, in denen sie mit starken Emotionen konfrontiert waren – sowohl eigenen als auch mit denen anderer Beteiligter. Die Interviews wurden über eine Videokonferenzplattform durchgeführt. Jedes Interview dauerte etwa eine Stunde und wurde mittels Audiorekorder aufgezeichnet. Die Autorinnen sorgten für die Einhaltung der Standards der Forschungsethik. Alle Informationen wurden anonym und vertraulich behandelt. Alle Teilnehmenden unterzeichneten ein Informations- und Einwilligungsformular und wurden darauf hingewiesen, dass sie die Audioaufzeichnung jederzeit beenden, eine Frage nicht beantworten oder die Teilnahme abbrechen können. Alle Teilnehmenden nahmen vollständig an der Studie teil (die Drop-out Quote lag demnach bei 0).

### 3.2 Qualitative Datenanalyse

Für das Forschungsprojekt bot sich aufgrund des explorativen Charakters der sog. „grounded theory“-Ansatz an.<sup>28</sup> So konnte eine Übereinstimmung hergestellt werden zwischen der subjektiv erlebten, von den Teilnehmenden beschriebenen, Realität und der Theorie, die sich herauskristallisierte und im entwickelten Rahmenkonzept wiederfindet (siehe Kapitel 5.2.). Letzteres ist also in dieser Realität verankert („grounded“). Die Daten wurden zunächst in Einheiten des jeweiligen Themas zerlegt, d.h. eine einzelne Aussage zu einem Thema, wie z.B. der Frage, wie die Teilnehmenden eine emotional intelligente anwaltliche Führungskraft beschreiben würden, bildete die Codier-Einheit. Eine Beziehung zwischen den verschiedenen Themen wurde jeweils gesucht und erforscht. Da es eine große Anzahl von Themen gab, wurde eine entsprechend der zentralen Konzepte geclusterte Matrix verwendet, um Beziehungen zu erkennen, Vergleiche zu ermöglichen und Themen zu kontrastieren. Zehn grundlegende Themen waren erkennbar (siehe Abbildung 3). Die vier Komponenten emotionaler Intelligenz sowie die sieben Facetten der Resilienz dienten als Filter, um zum Rahmenkonzept der vierdimensionalen Führungskraft zu gelangen (siehe Kapitel 5.2.).

Abbildung 3 zeigt die zehn grundlegenden Themen in einer Übersicht:



Abbildung 3. Zehn grundlegende Themen innerhalb der Interviews.

### 3.3 Aussagekraft der Ergebnisse

Mit Blick auf eine möglichst hohe Zuverlässigkeit der Untersuchungsergebnisse und Reduzierung des sog. Interviewer Bias wurde die Unvoreingenommenheit der Analyse dadurch erhöht, dass eine Autorin die Interviews durchführte während die andere die Audiotranskripte erstellte. Aufgrund der Vielzahl der von den Teilnehmenden genannten Aspekte und Interdependenzen zwischen einzelnen Themen ist nicht auszuschließen, dass im Rahmen der Kondensierung der Interviews einzelne Aspekte unberücksichtigt blieben. Die Aussagekraft der Ergebnisse mit Blick auf die Perspektiven der interviewten Partner\*innen bzgl. ihrer Nutzung von Resilienzfaktoren und Facetten emotionaler Intelligenz in besonders herausfordernden Situationen wird hierdurch u.E. nicht geschmälert.

Eine weitere Einschränkung der Studie besteht darin, dass wir keine Aussagen darüber treffen können, wie sich die Teilnehmenden in herausfordernden beruflichen Situationen tatsächlich verhalten. Auch wenn der überwiegende Teil der Fragen verhaltensbezogen formuliert war, wurden die Aussagen der Teilnehmenden nicht validiert anhand weiterer Instrumente wie z.B. Befragungen von Mitarbeiter\*innen; Testverfahren zum individuellen psychologischen Kapital<sup>29</sup> oder 360°-Feedback-Ergebnisse. Ziel der Studie war es, mehr über die Wahrnehmungen der Teilnehmenden bezüglich ihrer Resilienz und emotionalen Intelligenz in herausfordernden Zeiten zu erfahren, jedoch nicht, dies objektiv zu validieren.

Abschließend kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Teilnehmende aufgrund der Frageformulierungen sozial erwünschte Antworten gaben (social desirability bias). Die Interviewstruktur und Frageformulierungen wurden so gewählt, dass diese Verzerrung möglichst gering gehalten und die Teilnehmenden zu einer offenen Selbstreflexion angeregt wurden.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Konzepte von Resilienz und emotionaler Intelligenz

Die Teilnehmenden wurden gebeten, zu beschreiben, was sie mit den Begriffen der emotionalen Intelligenz und der Resilienz verbinden. Dabei stand nicht eine Definition im Fokus, sondern es war Ziel, mehr über die subjektiven Vorstellungen hinsichtlich der Komponenten der beiden Konzepte zu erfahren. Die Abbildungen 4 und 5 veranschaulichen, dass die Teilnehmenden (1) insgesamt ein heterogenes Verständnis der Konzepte der emotionalen Intelligenz sowie der Resilienz hatten, (2) starke Verbindungen zwischen den beiden Konzepten wahrnahmen und (3) das Konzept der emotionalen Intelligenz stark mit Empathie assoziierten.

Die zentrale Bedeutung von Empathie wurde von den Teilnehmenden in unterschiedlicher Weise beschrieben:

„Empathie. Man muss seine Sinne schärfen, aufmerksamer, behutsamer sein... verstehen, dass andere Menschen mit ihren eigenen Problemen belastet sein könnten“.

„Ein Gefühl dafür zu haben, wie der andere sich fühlt, den anderen wie einen Menschen zu behandeln (nicht als Mittel zum Zweck). Seien Sie in der Lage, der anderen Person zu zeigen, dass Sie sie respektieren.“

„Für mich ist es Empathie. Jemand, der angemessen reagiert ... ist freundlich, hilfsbereit, hat 'people management skills'. Emotionale Intelligenz ist meiner Meinung nach extrem wichtig, um diese Krise zu überleben.“

Während die meisten Teilnehmenden emotionale Intelligenz unmittelbar mit Empathie in Verbindung brachten, verknüpften nur wenige explizit Emotionen, Gedanken, Entscheidungsfindung, Verhalten und Führungseffektivität. Eine befragte Person beschrieb emotionale Intelligenz explizit mit Blick auf die Kontrolle und *Nutzung von Emotionen*. Die von vielen Teilnehmenden gewählte Beschreibung emotionaler Intelligenz lässt vermuten, dass das Potenzial einer Betrachtung emotionaler Intelligenz unter Gesichtspunkten der Führungsstrategie noch nicht umfassend ausgeschöpft ist. Abbildung 4 zeigt die wichtigsten Kommentare der Teilnehmenden bezüglich ihres Verständnisses des Konzepts der emotionalen Intelligenz:



Abbildung 4. Das Konzept der emotionalen Intelligenz entsprechend der von Teilnehmenden benannten Begriffe.

Bei der Beschreibung der Resilienz konzentrierten sich die Teilnehmenden auf ausgewählte Facetten, insbesondere den sog. realistischen Optimismus, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, innere Stärke und Durchhaltevermögen (siehe Abbildung 5 unten). Interessanterweise wurden bei der Erörterung der emotionalen Intelligenz auch einige dieser Resilienzfaktoren beschrieben. Dies deutet darauf hin, dass die Teilnehmenden beide Konzepte als in Teilen überlappend wahrnahmen. Die folgenden Resilienzfaktoren wurden explizit beschrieben:

**Kausalanalyse** (Reflexion hinsichtlich der Gründe, die zu einer Situation beitragen):

*"Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person und fragen Sie sich "warum" – Sie können viel lernen, wenn Sie das Gespräch mit anderen Menschen suchen."*

**Emotionale Regulierung und Selbstwirksamkeit** (Überzeugung, durch eigenes Handeln etwas bewirken zu können):

*"Ich denke, das Wichtigste ist innere Ruhe und innere Stärke, auf die eigene Kraft zu vertrauen, damit man in bestimmten Situationen ruhig bleiben und die Dinge nach Plan erledigen kann und nicht in Panik gerät."*

**Realistischer Optimismus** (Herausforderungen und Chancen realistisch betrachten und gleichzeitiger Fokus auf das halb volle Glas):

*"Jemand, der viele Ideen hat, um Probleme zu lösen... wie wir gestärkt aus der Krise zurückkommen können... jemand, der das Glas sieht und sagt, dass es halb voll und nicht halb leer ist."*

*"Bleiben Sie fröhlich, seien Sie offen, verschließen Sie sich nicht, sondern sprechen Sie mit anderen Menschen. Es ist so wichtig, fröhlich zu sein, Lebensfreude auszustrahlen."*

Abbildung 5 zeigt die wichtigsten Kommentare der Teilnehmenden bezüglich ihres Verständnisses des Konzepts der Resilienz:

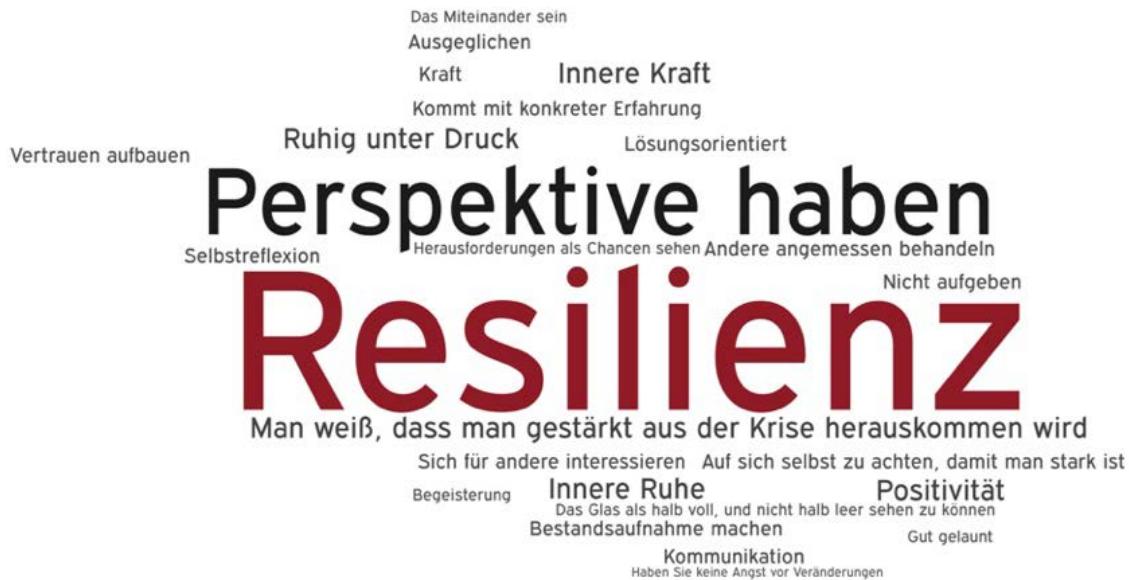


Abbildung 5. Das Konzept der Resilienz entsprechend der von Teilnehmenden benannten Begriffe.

#### 4.2 Selbstwahrnehmung in der Praxis

Alle Teilnehmenden beschrieben sehr präzise die Emotionen, die sie in den letzten Monaten als besonders präsent empfanden. Aus Abbildung 6 geht hervor, dass viele zwar „negative“ Emotionen wie Unsicherheit, Stress und Schock empfanden, jedoch zugleich auch „positive“ Emotionen wie Optimismus und Euphorie sowie einen gewissen Enthusiasmus, Entwicklungschancen ergreifen zu können hinsichtlich der durch die Pandemie entstandenen Herausforderungen. Die benannten positiven Emotionen deuten darauf hin, dass die Teilnehmenden insgesamt ein starkes Gefühl der eigenen Wirksamkeit und Handlungsfähigkeit ob der Veränderungen hatten, was einen wesentlichen Faktor der Resilienz beinhaltet.



Abbildung 6. Emotionen, die die Teilnehmenden in den vergangenen Monaten empfanden.

Inwieweit die Teilnehmenden zum Zeitpunkt des Interviews tatsächlich einen gedanklichen Zugang zu den empfundenen Emotionen hatten oder die genannten Emotionen eher nachträglichen Vermutungen entsprangen, lässt sich im Rahmen eines Interviews nicht abschließend beantworten. Allerdings schilderten die Teilnehmenden zahlreiche Situationen, die für die Autorinnen auf einen ausgeprägten Zugang der Teilnehmenden zur sog. internen Selbstwahrnehmung hindeuten. Viele Partner\*innen beschrieben Situationen, in denen sie über vergangene Interaktionen nachgedacht hatten, über das, was sie gesagt oder auch nicht gesagt hatten und wie sie aus diesen Interaktionen für ihr späteres Verhalten gelernt hatten. Andere beschrieben, wodurch sie sich der negativen Auswirkungen ihrer Emotionen auf andere bewusst geworden waren und was sie dazu getan hatten, um sich im Bereich der Selbstwahrnehmung weiterzuentwickeln, etwa durch Stressbewältigung, Ratgeberliteratur oder durch Coaching. Eine hohe interne Selbstwahrnehmung wurde auch dahingehend sichtbar, dass einige Teilnehmende den Wunsch äußerten, ihre Selbstwahrnehmung und Emotionsregulierung zu verbessern; „*mehr zuhören*“, „*besser mit Stress umgehen*“, „*nicht [so schnell] reagieren*“. Eine befragte Person gab an: „*Man kann sich immer verbessern... Ich möchte meine Selbstwahrnehmung weiter schärfen.*“ Einige Teilnehmende nahmen regelmäßig längere Auszeiten, durch Sabbaticals oder Urlaube, um sich Raum für (Selbst-)Reflexion zu mehr verschaffen. Eine Person vertrat die Ansicht, dass der Lockdown tatsächlich die Möglichkeit bot, die Reflexion hinsichtlich der eigenen Person und der eigenen Wirkung zu verstärken.

Was die externe Selbstwahrnehmung betrifft, so gaben die Teilnehmenden überwiegend an, selten negative Emotionen gezeigt zu haben (siehe Abbildung 7) und häufiger positive Emotionen. Einige Teilnehmende beschrieben explizit, sie zeigten seit Beginn der Pandemie bewusst häufiger positive Emotionen und seien insgesamt aufmerksamer hinsichtlich der Wirkung der eigenen Emotionalität auf andere (siehe Abbildung 8). Die meisten Befragten gingen davon aus, dass dies von ihren Mitarbeiter\*innen auch so wahrgenommen wurde wie von ihnen intendiert. Darüber hinaus waren sich die Partner\*innen der möglichen Auswirkungen ihrer Stimmung auf die von Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen bewusst (siehe Abbildung 9). Einige Teilnehmende waren sich des Unterschieds zwischen interner Selbstwahrnehmung und externer Selbstwahrnehmung sehr bewusst und nannten konkrete Situationen, in denen sie eine potenzielle Diskrepanz zwischen der Art und Weise, wie sie glaubten, mit ihren Teams interagiert zu haben, und der möglichen Sichtweise der Teams auf die jeweilige Situation beschrieben: „*Ich wünschte, ich hätte mehr positive Emotionen gezeigt*“. Eine Person beschrieb, wie positives Feedback ihres Teams hinsichtlich ihrer Kommunikation sie ermutigte, weiterhin die eigene Emotionalität in der Führung im Blick zu behalten und positive Emotionen zu zeigen. Eine teilnehmende Person sah Feedback von anderen als hilfreich und notwendig an, um die emotionalen Fähigkeiten weiter zu verbessern: „*Ich möchte wissen, was ich noch brauche.*“

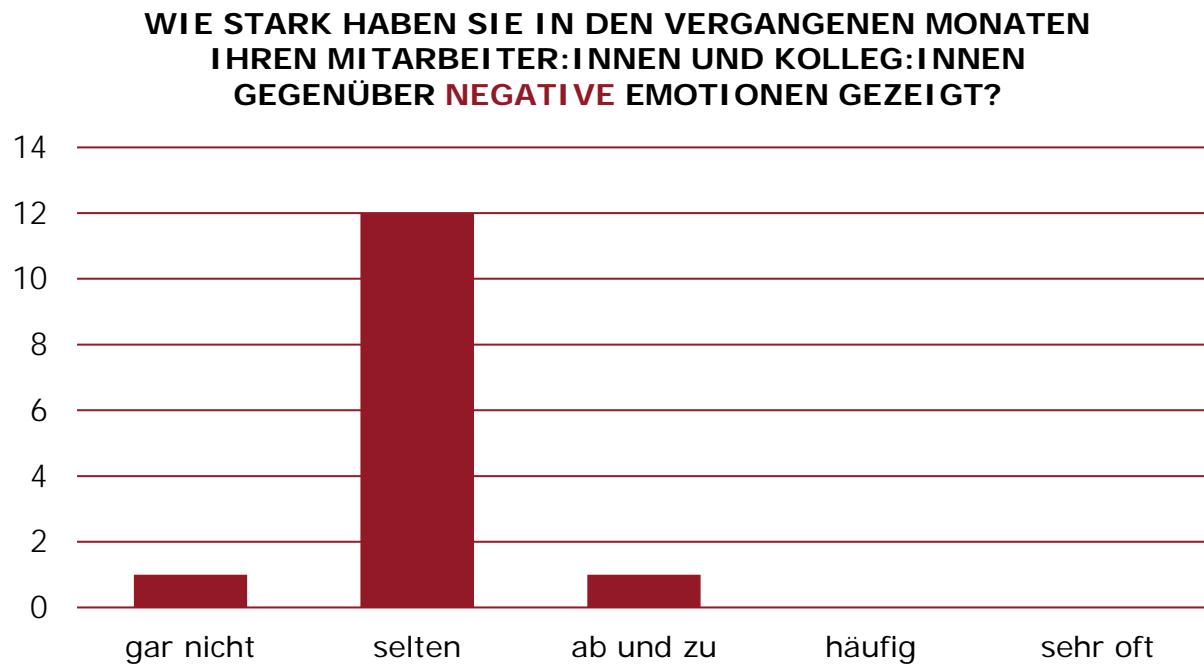


Abbildung 7. Selbsteinschätzung des Zeigens von negativen Emotionen gegenüber anderen.

**WIE STARK HABEN SIE IN DEN VERGANGENEN MONATEN  
IHREN MITARBEITER\*INNEN UND KOLLEG\*INNEN  
GEGENÜBER **POSITIVE** EMOTIONEN GEZEIGT?**

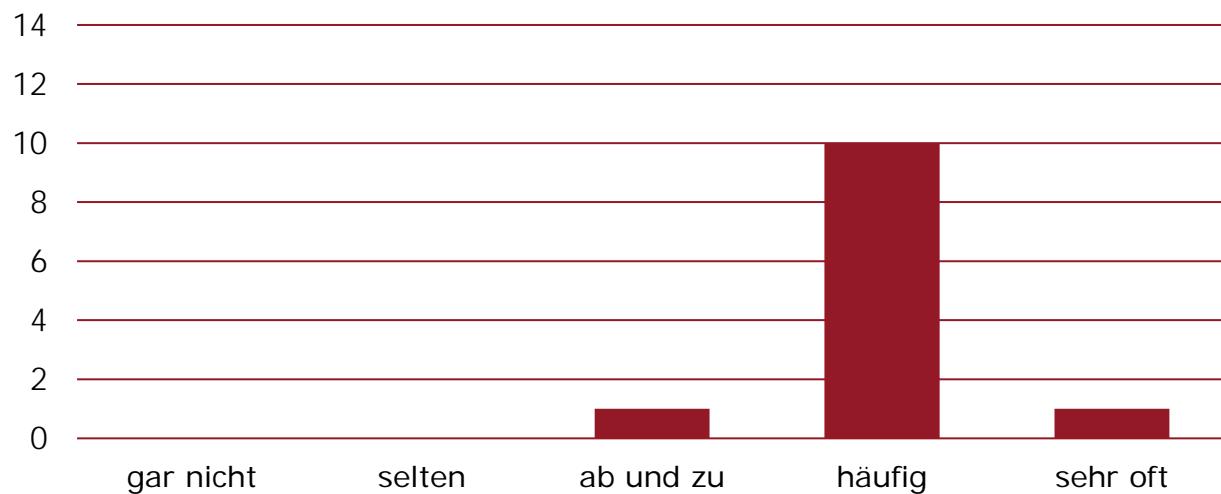


Abbildung 8. Selbsteinschätzung des Zeigens von positiven Emotionen gegenüber anderen.

**WIE STARK BEEINFLUSSTE IN DEN VERGANGENEN MONATEN  
IHRE STIMMUNG DIE STIMMUNG IHRER  
MITARBEITER\*INNEN UND KOLLEG\*INNEN?**

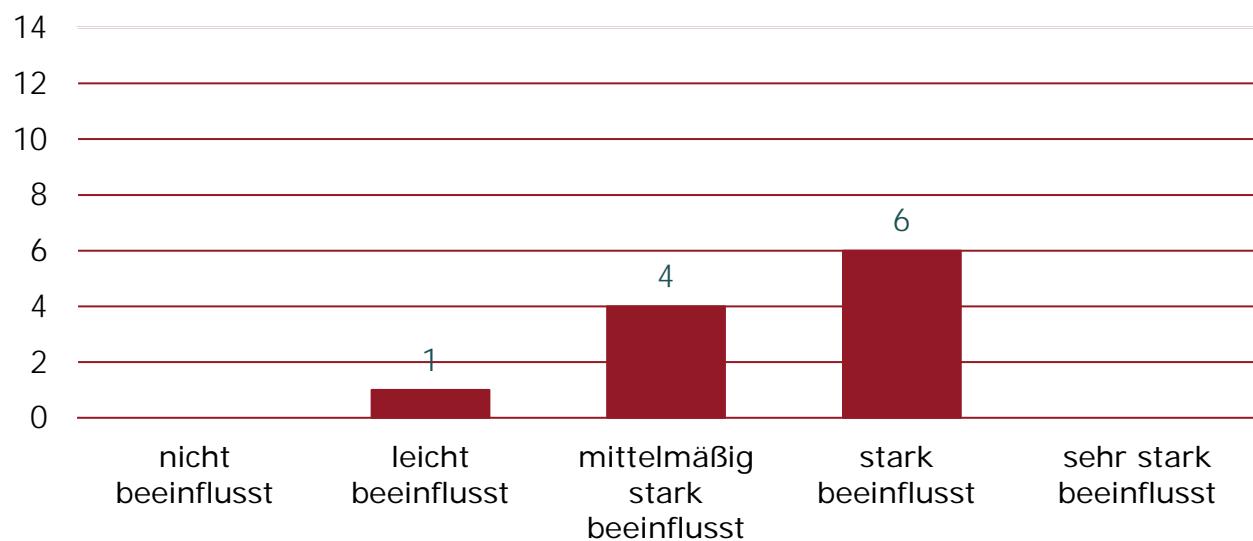


Abbildung 9. Vermuteter Einfluss der Stimmung der Teilnehmenden auf andere.

#### 4.3 Emotionsregulierung in der Praxis

##### Umgang mit leicht erhöhtem Stresslevel

Insgesamt empfanden die Teilnehmenden ihr emotionales Stresslevel während der letzten Monate im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie als vergleichbar oder leicht erhöht (siehe Abbildung 10).

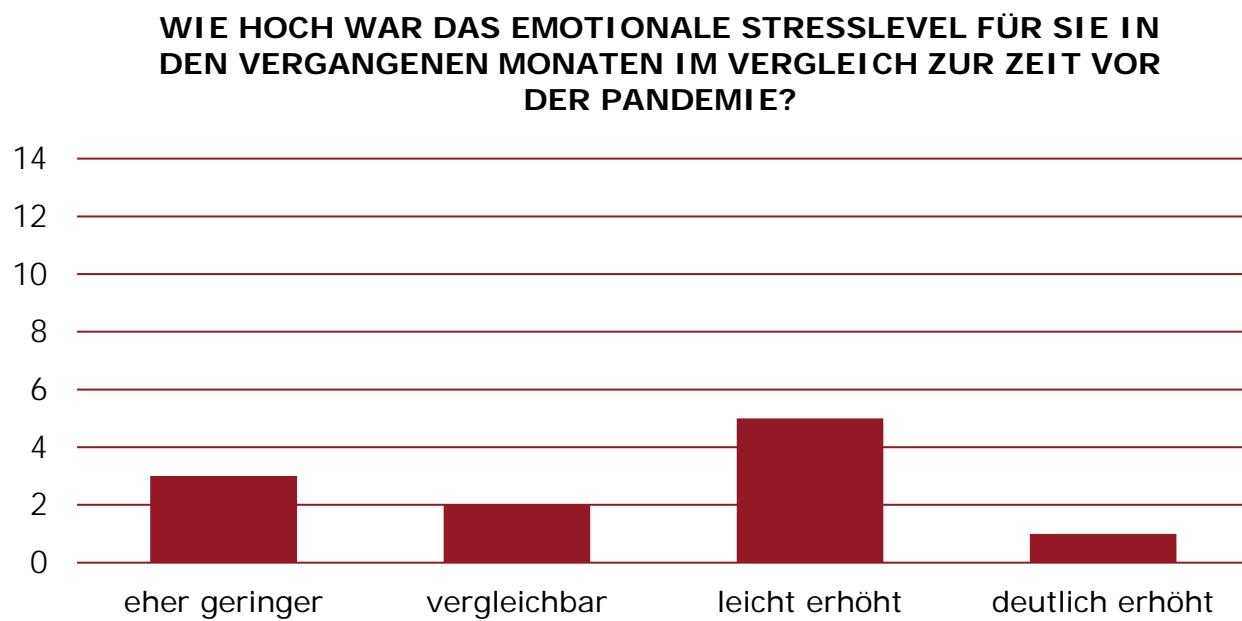


Abbildung 10. Selbsteinschätzung des emotionalen Stresslevels in den letzten Monaten.

Während der Interviews benannten die Partner\*innen ihre Techniken zum Umgang mit Beanspruchung und Stress während der Pandemie (siehe Abbildung 11). Allerdings gaben viele Teilnehmenden an, dass sie die „Techniken“ gar nicht als solche wahrnahmen, vieles eher unbewusst oder „schon lange“ taten und nicht zwingend mit einem Stressbewältigungsfokus. Während fast alle Partner\*innen bereits vor der Pandemie die von ihnen beschriebenen Aktivitäten durchführten, sprachen einige von einem „unbewussten Bedürfnis“, mehr Zeit mit Aktivitäten wie Sport oder Spaziergängen in der Natur zu verbringen, während andere davon sprachen, „bewusst“ mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, da sich dies positiv auf ihre Emotionen und den empfundenen Stresslevel auswirke: „*Es gibt mir Stabilität*“.

# Techniken zur Stressbewältigung

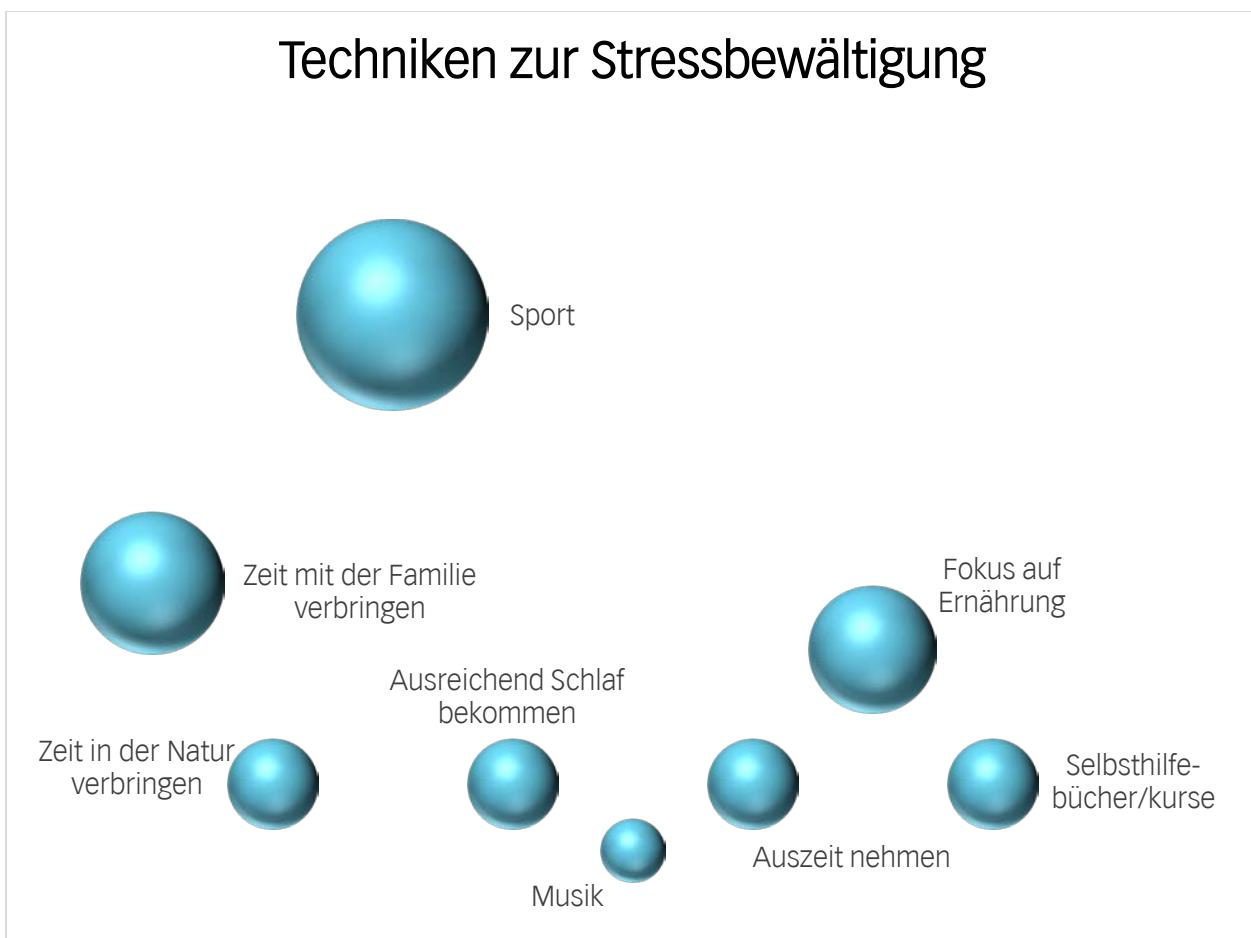


Abbildung 11. Von den Teilnehmenden benannte Erholungs-/ Stressbewältigungstechniken.

## Umgang mit schwierigen Emotionen in beruflichen Gesprächen

Um Einblicke in die Strategien zu gewinnen, die unsere Teilnehmer\*innen beim Umgang mit ihren eigenen Emotionen im beruflichen Kontext anwandten, wurde eine hypothetische (sehr wahrscheinliche) berufliche Interaktionssequenz beschrieben, bei der ein Teammitglied eine kritische Bemerkung tätigt und Ziel der befragten Person sein sollte, effektiv zu reagieren und nicht ersten eventuellen Impulsen nachzugeben. Die Teilnehmenden gingen auf eine von zwei Arten mit der Situation um:

- (1) **Unterdrücken der negativen Emotion ohne anschließende aktive Regulierung.** Einige Teilnehmende gaben hierbei an, sie würden so handeln, da sie glaubten, mit der Situation nicht anders umgehen zu können, ohne sie „*persönlich zu nehmen*“. Sie waren sich dessen bewusst, dass es ihnen in der beschriebenen Situation schwer fallen würde, ihre Emotionen effektiv zu regulieren.

(2) Aktive emotionale Regulierung – entweder bewusst oder unbewusst. Einige Teilnehmer\*innen beschrieben, dass sie versuchen würden, „Raum“ zwischen die getätigte Aussage und ihre Reaktion zu bringen, um nicht unmittelbar und evtl. unpassend zu reagieren. Beispielhaft wurde genannt, sich zu einem Zeitpunkt im Vieraugengespräch mit dem Teammitglied zu besprechen. Einige Teilnehmer\*innen reflektierten ihre Erfahrungen hinsichtlich der Notwendigkeit, Ruhe in Stresssituationen auszustrahlen und die eigenen Emotionen zu regulieren bzw. zu unterdrücken:

„Ich werde nicht böse. Es versteht sich von selbst, dass ich mich darüber nicht ärgern würde. Es müsste schon sehr schlimm sein, sonst ärgere ich mich nie... ich fände manche Dinge vielleicht dumm, aber ich würde es nie zeigen oder das mit der Person oder mit meinem Team ansprechen.“

„Ich bin ein introvertierter Mensch und bleibe ruhig. Ich nehme das Problem mit und warte, bis ich darüber nachdenken und eine Entscheidung treffen kann.“

Einige wenige Teilnehmer\*innen gaben explizit an, sich in der beschriebenen hypothetischen Situation sowie in vergleichbaren Situationen ihrer Emotionen vollkommen bewusst zu sein und diese vollumfänglich regulieren zu können. Dies führt dazu, dass sie sich „normalerweise nicht verärgert fühlen“ oder Probleme lösen könnten, indem sie „herausfinden, warum“ etwas passiert ist. Andere Befragte hatten das Gefühl, dass sie nicht das Bedürfnis verspürten, ihre Emotionen zu „verstecken“, und dass sie, wenn sie verärgert wären, dies zeigen würden: „Ich gebe dem Impuls nach... Wenn ich etwas nicht für richtig halte, dann werde ich es sagen... aber nicht zu reagieren, das ist nicht mein Stil.“

Zu den von Partner\*innen benannten Methoden zur Regulierung von Emotionen in der hypothetischen Situation gehörte es, tief durchzuatmen, bis zehn zu zählen, aufzustehen und herumzulaufen oder an etwas Positives zu denken. Nur wenige hatten jedoch das Gefühl, dass sie in dieser oder einer vergleichbaren Situation bewusst vorgingen, um aktiv ihre Emotionen zu regulieren. Eine Person gab explizit an, in der emotionalen Regulierung vielseitiger werden zu wollen: „Ich möchte mehr Kontrolle über meine eigenen Emotionen haben... ich mache Fortschritte... aber ich bin noch nicht wirklich angekommen wo ich sein möchte“.

#### 4.4 Soziale Wahrnehmung und Beziehungsmanagement in der Praxis

Nahezu alle Teilnehmenden schilderten eine Vielzahl von Situationen mit ihren Arbeitskolleg\*innen, in denen sie sehr empathisch waren und keine Mühe scheuteten, um dafür zu sorgen, die Bedürfnisse ihrer Teams gerade in der ersten herausfordernden Zeit der Pandemie zu berücksichtigen und für sie zu sorgen. Viele sprachen darüber, wie sehr sie mit den Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen mitfühlten, für die die Pandemie eine besonders große Herausforderung

darstellte. Die Partner\*innen beschrieben insofern erkennbar ihre Fähigkeiten, die Emotionen anderer zu erkennen, zu verstehen und sich in die Lage anderer hineinversetzen zu können.

Die Teilnehmer\*innen beschrieben, auf welche Weise sie sicherstellten, dass die Arbeiten entsprechend der Fähigkeiten und der persönlichen Situation der Einzelnen gerecht verteilt wurden. Sie bemühten sich, die Bedürfnisse aller Mitarbeiter\*innen zu berücksichtigen (nicht nur die der Anwält\*innen). Sie waren kommunikativ transparent und klar in Bezug auf die Krise und versuchten, ihren Teams ein Gefühl von Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln, indem sie z. B. konsequent „*am Ball*“ blieben und soviel Arbeit wie möglich weiter annahmen, neue Wege zur Kontaktaufnahme mit Mandant\*innen erdachten, Webinare veranstalteten usw. Eine Person formulierte es so: „*Wir sind ein gut funktionierendes Team, das eng zusammensteht und Spaß an der Arbeit hat. Teammitglieder kommen zu mir, wenn sie ein Problem haben. Ich suche im Team viel Offenheit und Ehrlichkeit. Ich versetze mich in die Lage des Mitarbeiters – so wie ich früher einmal ein Mitarbeiter war - ich versuche, Gespräche auf Augenhöhe zu führen*“. Einige ließen ihr Team nach Einführung eines hybriden Arbeitsmodells selbst entscheiden, wann es wieder ins Büro zurückkommen wollte. Eine Betrachtung der von den Partner\*innen benannten Aktivitäten zeigt, dass die Teilnehmenden – ob bewusst oder unbewusst – auf zentrale sozial-emotionale Bedürfnisse ihrer Teams eingegangen sind. Diese sind Status, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit und Fairness. Gerade zu Beginn der Pandemie ist anzunehmen, dass der empfundene Stresslevel bei vielen Mitarbeiter\*innen eher erhöht war, und die Berücksichtigung der genannten Bedürfnisse ist vor diesem Hintergrund äußerst hilfreich für die Aufrechterhaltung bzw. Stärkung der emotionalen Stabilität der Einzelnen. Die Bedürfnisse sind ausführlich im neurologischen Modell "SCARF" skizziert<sup>30</sup> und wurden in der ersten Ausgabe des InBrief des Bucerius Center on the Legal Profession erläutert.<sup>31</sup>

Viele Partner\*innen sprachen von Vertrauen anstelle von Kontrolle und davon, „*Verständnis dafür zu haben, dass die Arbeit vielleicht nicht am nächsten Tag abgeliefert wird*“. Eine Person gab ein Beispiel dafür, wie es ihr und ihrem Team gelungen war, ein Umfeld des Vertrauens zu schaffen, so dass die Teammitglieder sich wohlfühlten, auch mit gelegentlich vorkommenden Fehlern zu ihr zu gehen, ohne Angst vor Sanktionen haben zu müssen.

Die Teilnehmenden hatten den Eindruck, dass sie häufiger mit ihren Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen (siehe Abbildung 12) und Mandant\*innen (Abbildung 13) über Emotionen sprachen. Darüber hinaus gaben einige Befragte an, ihrem Eindruck nach hätten die Pandemie und die daraus erwachsenden Gespräche die Beziehungen zu den Mandant\*innen weiter vertieft.

**WIE OFT SPRECHEN SIE MIT MITARBEITER\*INNEN ÜBER DEREN  
ODER IHRE EMOTIONEN SEIT DER PANDEMIE?**

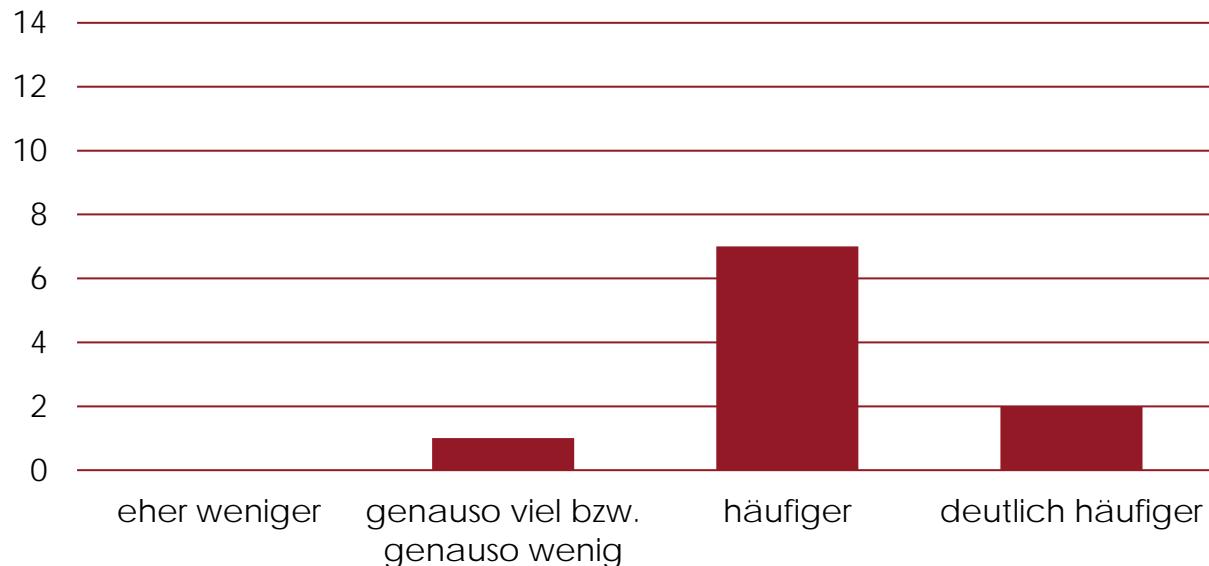


Abbildung 12. Emotionen als Thema in Gesprächen mit Kolleg\*innen.

**WIE OFT SPRECHEN SIE MIT MANDANT\*INNEN ÜBER DEREN ODER  
IHRE EMOTIONEN SEIT DER PANDEMIE?**

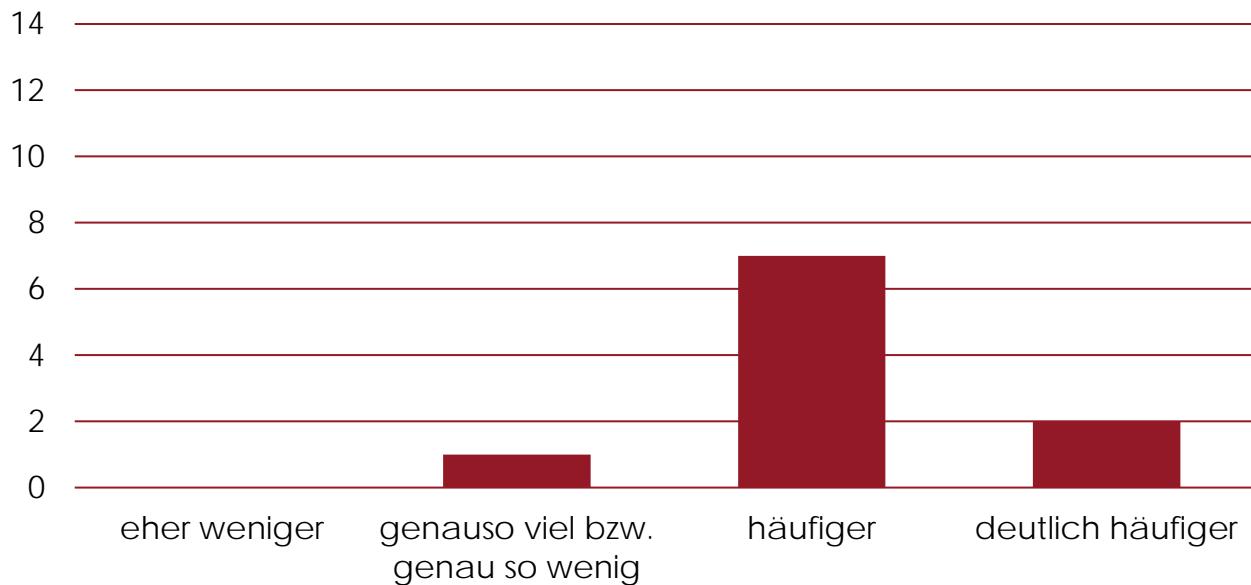


Abbildung 13. Emotionen als Thema in Gesprächen mit Mandant\*innen.

## 4.5 Entstehung eines erweiterten professionellen Selbstverständnisses von Partner\*innen?

### Fürsorge für andere im Kontext des professionellen Selbstverständnisses von Partner\*innen

Alle Teilnehmer\*innen beschrieben, wie sie vorgegangen waren und wie viel Zeit sie investiert hatten, um mehr darüber zu erfahren, wie sich die persönliche Situation ihrer Mitarbeiter\*innen darstellte: Mussten sie einen älteren Angehörigen pflegen, hatten sie kleine Kinder zu Hause, verfügten sie über eine angemessene Ausstattung, um gut arbeiten zu können, waren sie evtl. gesundheitlich in einer Risikogruppe? Sie sprachen mit ihren Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen mehr über persönliche Angelegenheiten. Sie kommunizierten regelmässig (meist täglich) in ihren Teams sowie auch in Einzelgesprächen und besuchten (mit entsprechendem physischen Abstand) Mitarbeiter\*innen, die allein lebten und zu vereinsamen drohten und brachten auch einmal „care Pakete“ vorbei. Wir baten die Teilnehmer\*innen, ihr Verhalten während der ersten Phase der Pandemie mit ihrem Verhalten vor dieser Zeit zu vergleichen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass für einige Teilnehmer\*innen eine Veränderung dahingehend stattgefunden haben könnte, dass sie es stärker als Teil ihrer Führungsrolle betrachteten, für das Wohl ihrer Mitarbeiter\*innen in einem umfassenderen Sinn zu sorgen und die Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin stärker in den Vordergrund rückte. Einige Teilnehmer\*innen gaben an, schon vor der Pandemie ähnlich agiert zu haben und betonten, dass diese Fürsorge und das „aufeinander achten“ elementarer Bestandteil ihrer Kultur seien.

Darüber hinaus adressierten einige Teilnehmer\*innen das aus ihrer Sicht bestehende Risiko, „*wieder zur Normalität zurückzukehren*“, sobald die akute Gefahr als gebannt wahrgenommen wird. So gaben einige wenige Teilnehmende an, zwischenzeitlich seien die ursprgl. täglichen Team-Meetings wieder zurückgefahren worden, z. B. auf einmal pro Woche. Dies sei nicht unbedingt eine strategische Entscheidung gewesen, es habe jedoch der Eindruck geherrscht, es sei „nicht mehr nötig“, sich täglich virtuell zu treffen. Wir verstehen diese und andere Äußerungen als einen Hinweis darauf, dass die meisten unserer Teilnehmer\*innen es als äußerst wertvoll erlebt hatten, dass viele Arbeitsbeziehungen sich in den vergangenen Monaten aufgrund der persönlicheren Ebene vertieft hatten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass einige der Teilnehmer\*innen aufgrund des kontinuierlichen Zeitdrucks und der Fokussierung auf das Tagesgeschäft vermuteten, dass diese mentale, emotionale und verhaltensbezogene Erweiterung ihres Führungsverständnisses nicht lange anhalten würde.

Während viele Teilnehmer\*innen angaben, dass sie während der Pandemie häufiger mit anderen über deren Emotionen sprachen, deuten die Reflexionen einiger Partner\*innen in Bezug auf ihren Umgang mit eigenen Emotionen auf einen Zusammenhang hin zwischen dem Ausdruck/Nicht-Ausdruck von Emotionen und vermuteten sozialen „*Normen*“. Die vermuteten oder tatsächlichen Normen in der Kanzlei wirken sich darauf aus, ob es als angemessen wahrgenommen wird, als Führungskraft eigene Emotionen zu zeigen und/oder darüber zu sprechen. Einige wenige Befragte

vertraten die Ansicht, dass sie in ihrer Rolle als Führungskraft ihre Emotionen nicht zeigen sollten: „*Ich spreche bei der Arbeit nicht über meine eigenen Emotionen: meine Kollegen erwarten Sicherheit, Stabilität, klare Führung*“. Die wahrgenommene Notwendigkeit, mit gutem Beispiel voranzugehen und Sicherheit und Klarheit durch die eigene Art der Führung zu vermitteln zeigte sich in verschiedenen Aussagen der Teilnehmenden. Die meisten Teilnehmer\*innen arbeiteten seit Beginn der Pandemie (unter Einhaltung der Hygienevorschriften) im Büro, auch um zu zeigen, dass inmitten des „*Chaos*“ Normalität herrschte: „*Ich wollte [dem Team] zeigen, dass es jemanden an Bord gibt... der am Ruder steht... und aufpasst, dass das Schiff nicht sinkt.*“

*Gleichzeitig* sagte eine Person, dass einer der Vorteile der Pandemie darin bestehe, dass die Menschen freier über ihre Emotionen sprechen könnten anstatt sie zu verbergen: „*Ich sehe es als äußerst positiv an, dass die Menschen über ihre psychische Gesundheit sprechen können... es war das erste Mal, dass Mitarbeiter zu mir sagten: „Ich hatte einen schlechten Tag“. Das ist etwas Positives, dass man aus der Krise herauskommt, dass man plötzlich über Dinge wie Resilienz sprechen und sie offen diskutieren kann.*“

Für einige Teilnehmer\*innen schien es einen Konflikt zu geben zwischen dem Wunsch, eine authentische Führungspersönlichkeit zu sein und ihre Emotionen, auch negative und schmerzhafte, durchaus auch einmal zu zeigen, und gleichzeitig dem wahrgenommenen Risiko, ihre Mitarbeiter\*innen dadurch zu verunsichern oder zu destabilisieren.

Wir ziehen aus den Interviews den Schluss, dass viele Teilnehmer\*innen bewusst sehr beziehungsorientiert führten, wobei einige Teilnehmende explizit angaben, dies vor Beginn der Pandemie nicht in dieser Intensität getan zu haben. In dieser Hinsicht erweiterte sich für einige die Wahrnehmung der beruflichen Rolle der Führungskraft mit dem Ausbruch der Pandemie. Gleichzeitig erwähnten einige Teilnehmende, dass sie sich regelmäßig schwer damit täten, ein angemessenes Gleichgewicht zu finden bzgl. der Frage, wann sie innerhalb ihrer Führungsrolle Emotionen zeigen sollten und wann eher nicht.

### Wahrgenommenes Bedürfnis der Partner\*innen, mehr Zeit für (Selbst-)Reflexion zu haben

Die Teilnehmer\*innen reflektierten intensiv hinsichtlich ihrer Fähigkeiten (oder das wahrgenommene Fehlen derselben) im Bereich der emotionalen Intelligenz und Resilienz. Viele Teilnehmer\*innen erklärten, typischerweise nicht bewusst über ihre Emotionen nachzudenken bevor sie handelten, und einige „*gestanden*“, dass sie zuvor nicht viel über das Thema nachgedacht hatten. Einige sagten, sie hätten nicht „*gelernt*“, effektiv mit ihren Emotionen zu arbeiten, und taten dies daher intuitiv und nicht unbedingt so effektiv, wie sie es sich gewünscht hätten:

„*Vieles von dem, was ich tue, ist intuitiv, aber wenn man es übt, ist es vielleicht systematischer und besser...*“

*„Letztendlich schaffe ich es schon gut, aber es ist eine ziemliche Anstrengung... ich würde gerne in der Lage sein, einige Dinge mit mehr Leichtigkeit zu tun.“*

Hinsichtlich der Schilderung einiger konkreter Situationen stellten einige Teilnehmer\*innen fest, dass ihr Verhalten im Rückblick nicht so hilfreich gewesen sei, wie sie es sich gewünscht hätten.

Wir sind davon überzeugt, dass je schneller und unberechenbarer sich die Welt und die Räder der Wirtschaft drehen, desto stärker wird die Notwendigkeit für Partner\*innen, regelmäßig qualitativ hochwertige Bedenkzeit zu haben. Ein guter Ausgangspunkt für eine tiefergehende Reflexion über Führung könnte das Rahmenkonzept der vierdimensionalen Partnerin/des vierdimensionalen Partners“ sein (siehe Kapitel 5.2), das auf Basis der Interviewergebnisse entwickelt wurde. Dieses Konzept integriert die kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Dimensionen, auf die sich unsere Teilnehmer\*innen in den Interviews konzentriert haben.

Das Rahmenkonzept kann sowohl für Partner\*innen als auch „legal professionals“ im Allgemeinen wertvoll sein, um anhand der Dimensionen zu reflektieren, welche Dimensionen gerade im Fokus stehen und welche vielleicht mehr in den Fokus gerückt werden könnten, um die eigene Resilienz zu stärken.

#### 4.6 Zukünftige Bedeutung von Resilienz und emotionaler Intelligenz für den Kanzleierfolg

Der überwiegende Teil der Partner\*innen ist davon überzeugt, dass emotionale Intelligenz und Resilienz für Kanzleien zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden. Allerdings divergierten die Begründungen für die Relevanz der genannten zwei Konzepte recht stark.

Für einige ging es darum, Talente anzuziehen: „*Anwälte wollen für eine Kanzlei arbeiten, in der sie sich wohl fühlen*“. Für andere ging es darum, bessere Beziehungen zu den Mandant\*innen aufzubauen („*die Mandanten müssen mit uns arbeiten wollen, Spaß mit uns haben*“), bessere Teams aufzubauen und ein guter Teamplayer zu sein: „*Für Anwälte ist es kritisch. Wir wollen keinen Anwalt mehr, der über Wasser gehen kann, wenn er kein Teamplayer ist*“.

Ein Fokus lag wiederum bei der Facette „*Empathie*“. „*Mit Menschen zurecht kommen zu können, zu wissen, was ihnen wichtig ist, wie man mit ihnen kommuniziert. Das entscheidet letztlich über den Erfolg*“. Eine Person betonte, wie wichtig es sei, eine Organisation mit Partner\*innen zu schaffen, die über diese Fähigkeiten verfügten, anstelle einer Organisation mit Partner\*innen, die lediglich über beeindruckende Mandate verfügten: „*... die ganze Organisation kann das verderben, was ein Partner erreicht hat – deshalb müssen Kanzleien Partner aussuchen, die über diese [emotionale Intelligenz und Resilienz] Fähigkeiten verfügen.*“

Andere waren der Meinung, dass emotionale Intelligenz an Bedeutung gewinnen würde, jedoch nicht erlernbar sei. Eine Person vermutete, dass die Realität in Anwaltskanzleien nach wie vor die

sei, dass es keinen starken Fokus auf Resilienz und emotionale Intelligenz von Partner\*innen gäbe, da „... *der wirtschaftliche Erfolg der Kanzlei nach wie vor wichtiger ist als emotionale Intelligenz und Resilienz*“.

Während empirisch ein starker Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz, Resilienz und wirtschaftlichem Erfolg auf individueller und organisationaler Ebene besteht, deutet diese Aussage sowie einige weitere von den Partner\*innen getroffenen Aussagen darauf hin, dass das Potenzial der Einbeziehung von Resilienz und emotionaler Intelligenz auf individueller sowie auf organisationaler Ebene noch nicht vollumfänglich wahrgenommen und dementsprechend auch nicht ausgeschöpft wird.

## 5. Ergebnisinterpretationen und Rahmenkonzept

### 5.1 Zentrale Interpretationen aus den Interviews

#### Partner\*innen wollen insbesondere Selbstwahrnehmung und Emotionsregulierung verbessern

Die Interviews zeigten, dass die Teilnehmenden ihr Führungsverhalten der vergangenen Monate mit Blick auf emotionale Intelligenz und Resilienz eingehend reflektierten. Die meisten Befragten verbalisierten ein hohes Maß an interner Selbstwahrnehmung und sozialer Wahrnehmung sowie einen starken Fokus auf kontinuierliches und intensives Beziehungsmanagement. Hinsichtlich der Emotionsregulationsstrategien bezogen sich die meisten Teilnehmenden vorrangig auf eine oder zwei Strategien.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unterdrückung von Emotionen häufiger benannt wurde als Varianten aktiver Emotionsregulierung. Selten beschrieben die Befragten interne, kognitive Prozesse, die auf eine solche aktive Emotionsregulierung hingedeutet hätten. Forschung zur Nutzung von Suppression als vorrangiger Emotionsregulierungsstrategie zeigt, dass diese mit einer Vielzahl von schädlichen physiologischen, emotionalen und kognitiven Effekten einhergehen kann, während die aktive Regulierung automatischer Gedanken und Emotionen es ermöglicht, diese zu beeinflussen und zu verändern. Einige Teilnehmende äußerten den Wunsch, sich der eigenen Gedanken und Emotionen gerade in anspruchsvollen beruflichen (und privaten) Situationen noch bewusster zu werden und Regulierungsstrategien noch virtuoser zu beherrschen. Insgesamt deuten die Ergebnisse damit darauf hin, dass eine Weiterentwicklung der Selbstwahrnehmung und der Emotionsregulierung von den Teilnehmenden als ein besonders effektiver möglicher Hebel betrachtet wurde, ihre Effektivität als Führungskraft noch weiter zu erhöhen.

## „Emotionale Intelligenz“ als „weiche“ Kompetenz – strategisches Potenzial wird nur teilweise realisiert

Einige unserer Teilnehmenden assoziierten emotionale Intelligenz unmittelbar mit „nett sein“ und empfanden das Konzept als eher „fluffy“. Wir vermuten, dass diese Perspektive durchaus weit verbreitet sein könnte und sehen hier enormes Potenzial in einer stärkeren und strategischen Einbeziehung der Kompetenzen im Bereich emotionaler Intelligenz – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene mit Blick auf die Entwicklung einer resilenteren Organisation.

Einige der Befragten vermuteten, dass emotionale Intelligenz im Erwachsenenalter nicht weiterentwickelt werden kann und Teil der „*unveränderbaren Persönlichkeit*“ eines Menschen sei. Empirisch zeigt sich, dass sowohl emotionale Intelligenz als auch Resilienz entwickelbar sind, unabhängig vom Alter. Eine kürzlich durchgeführte Studie von Holtz et al. (2020) befasste sich mit den Effekten eines Emotionsmanagement-Trainings für die Zusammenarbeit und Leistung eines virtuellen Teams.<sup>32</sup> Die Intervention führte zu höherer Motivation, höherem Engagement, besserer Zusammenarbeit, intensivem Wissensaustausch, konstruktiveren Formen der Konfliktbewältigung im Team, kreativeren und besseren Problemlösungen und damit zu einer verbesserten Gesamtleistung des Teams.

Gerade Organisationen, die ihre Tätigkeiten als „people business“ verstehen, können von einem systematischen Ausbau von Resilienz und emotionaler Intelligenz zum Wohl aller Organisationsmitglieder sowie zur Stärkung der Beziehungen zu Mandant\*innen profitieren. Kanzleien, die hier aktiv werden, machen ihre gesamte Organisation resilenter und sorgen so dafür, dass sie für kommende Disruptionen und Krisen unterschiedlichster Couleur bestmöglich aufgestellt sein werden.

Die systematische Einbeziehung der in unserer Studie betrachteten Kompetenzen ist unserer Einschätzung nach auch mit Blick auf die Frage der (physischen und psychischen) Gesundheit von Anwält\*innen und der Gestaltung gesunder Organisationen zentral. Zu diesen Themenkomplexen wird seit einigen Jahren auch international intensiv geforscht.<sup>33</sup>

## Potenzielle Falle: "business as usual"

Die Partner\*innen zeigten ein hohes Maß an Empathie, und gerade in der Anfangsphase der Pandemie kümmerten sie sich intensiv um die vielschichtigen Themen, Fragen und Belange ihrer Teams. Sie sorgten dafür, für ihre Teams präsent und ansprechbar zu sein, u.a. mittels regelmäßiger Einzelgespräche, Team-Besprechungen und Teamaktivitäten sowie auch durch Besuche einzelner Teammitglieder (mit entsprechendem Abstand).

Durch eine gewisse „Pandemie-Müdigkeit“ sowie auch aufgrund zwischenzeitlich entstandener hybrider Arbeitsmodelle besteht ein Risiko, dass die Pflege dieser Arbeitsbeziehungen stärker in den Hintergrund rückt, sobald der Eindruck von "Normalität" und „business as usual“ entsteht. Die Partner\*innen gaben an, es gerade zu Beginn der Pandemie genossen zu haben, mehr Zeit mit

ihrer Familie zu verbringen, ausreichend Schlaf zu bekommen, mehr Sport zu treiben, weniger reisen zu müssen etc. Zugleich gaben einige auf Nachfrage an, das Verfolgen dieser Aktivitäten und Prioritäten sei seit dem Sommer bereits wieder rückläufig. Zwei Teilnehmende merkten beispielsweise an, dass die täglichen Calls in ihren Teams, die sie zu Beginn der Pandemie etabliert hatten, seit Beginn des Sommers nach und nach reduziert wurden. Dies sei nicht auf eine klare strategische Entscheidung zurückzuführen, vielmehr sei keine Notwendigkeit mehr hierfür gesehen worden. Diese Bemerkungen veranlassten uns zu den Fragen: Wie viele von uns fragen noch immer ihre Kolleg\*innen, wie sie mit den Einschränkungen zureckkommen? Wie viele von fokussieren nach wie vor auf die Situationen ihrer Teammitglieder, mit deren jeweiligen Fähigkeiten, Herausforderungen und Anforderungen? Ausgehend von den Reflexionen unserer Teilnehmer\*innen ist es denkbar, dass die Aufmerksamkeit einiger Partner\*innen sowohl für ihre eigenen Emotionen, für aktive Erholung und Stressabbau sowie die Konzentration auf die fürsorgliche Gestaltung ihrer Arbeitsbeziehungen im "new normal" aus dem Blick geraten könnte. Dies könnte die bisherigen positiven Effekte wieder reduzieren und individuelle sowie organisationale Effektivität sinken lassen.

Viele Teilnehmer\*innen waren positiv überrascht, zu erleben, dass die Umstellung auf Videokonferenzen technisch sehr reibungslos verlief. Diese positive Feststellung birgt zugleich das Risiko, dass Partner\*innen sich auf die technischen Aspekte bzgl. ihrer Kommunikation und Interaktion fokussieren (Welche Plattformen sollen verwendet werden?; Wie kann man über zusätzliche Apps in Kontakt bleiben?), während die Frage der zukünftigen Gestaltung sozial-emotionaler Lernprozesse in den Teams kaum Beachtung findet. Einige Befragte merkten an, für sie sei unklar, wie sich wirksamer Beziehungsaufbau und Lernen voneinander und von den jeweiligen Erfahrungen in virtuellen Teams gestalten könnte. Professor Petriglieri von der INSEAD Business School mutmaßt, dass Führungskräfte und Organisationen in dieser Hinsicht noch einen langen Weg vor sich haben.<sup>34</sup> Wir müssen lernen, wie wir in einer virtuellen oder hybriden Arbeitsumgebung wirksam miteinander in Beziehung treten können, wie wir Beziehungen zu anderen auf- und ausbauen können, denen wir zuvor nicht begegnet sind, wie wir gerade den jüngeren Anwält\*innen ermöglichen, miteinander, voneinander und von erfahreneren Anwält\*innen zu lernen. Dies geht weit über juristisches Wissen hinaus und hier zeigt sich ein enormes Entwicklungsfeld.

## 5.2 Vierdimensionale Partner\*innen – Ein Rahmenkonzept für zukunftsweisende Führung

Davon ausgehend, dass die VUCA-Welt noch eine ganze Weile VUCA bleiben und eher noch mehr VUCA werden wird, stellen sich u.a. die folgenden Fragen:

Wie können sich Partner\*innen darauf vorbereiten, ihre Kanzlei in anhaltend turbulenten Zeiten zu führen?

Wie können sie Resilienz und emotionale Intelligenz auf individueller und organisationaler Ebene fördern und ihre Organisation resilenter werden lassen?

Wie können sie sicherstellen, dass sie ihre Führungserfahrungen der letzten Monate in Erinnerung behalten, und die „Learnings“ mit Blick auf ihre Führungsrolle, hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und auch hinsichtlich der eigenen Prioritäten und Ressourcen erhalten bleiben?

Die Teilnehmenden erklärten, dass sie insbesondere in der ersten Zeit der Pandemie einige persönliche „Kraftquellen“ wiederentdeckt hätten, die sie vor der Covid-19-Pandemie nicht in vollem Umfang genutzt hätten. Diese fielen in physische, emotionale und kognitive Bereiche. Ausgehend von den Ergebnissen der Interviews entwickelten wir ein Rahmenkonzept der vierdimensionalen Führungskraft, das Partner\*innen dabei unterstützen soll, sich die Dimensionen zu vergegenwärtigen, die ihnen in der herausfordernden Zeit der vergangenen Monate ermöglicht hat, besonders effektiv zu führen, sich selbst, andere und ihre Organisation. Alle Dimensionen wurden von den Befragten beleuchtet. Es kann vermutet werden, dass einige Dimensionen unter dem Zeitdruck des Tagesgeschäfts aus dem Fokus geraten können. Das Rahmenkonzept kann helfen, die individuelle Energie regelmäßig auf die Dimensionen wirksamen Führungsverhaltens mit Blick auf emotionale Intelligenz als eine Basis für resilientes Führungsverhalten auszurichten. Es ist davon auszugehen, dass wir gerade in turbulenten Zeiten umso erfolgreicher und virtuoser die vier Dimensionen berücksichtigen, je bewusster wir uns unserer kognitiven, emotionalen, motivationalen und körperlichen Ressourcen sind.

## DIE VIERDIMENSIONALE PARTNERIN/DER VIERDIMENSIONALE PARTNER



Abbildung 14. Die vierdimensionale Führungskraft – Ein Rahmenkonzept für zukunftsweisende Führung in Kanzleien.

Die vier Dimensionen werden im Folgenden skizziert:

### Kognition

„Vieles von dem, was ich tue, ist intuitiv, aber wenn man es übt, ist es vielleicht systematischer und besser....“

Eine Person beschrieb, sie denke nicht im Voraus nach; sie setze sich nicht hin und überlege bewusst, wie sie mit einem Problem umgehen solle.

Viele Befragte erklärten, dass sie eher „intuitiv“ handelten und merkten an, dass sie meist nicht bewusst darüber nachdachten, wie sie handelten. Beispielsweise hätten sie nicht *bewusst* mehr Sport getrieben oder Zeit mit ihrer Familie verbracht, um den durch die Pandemie verursachten zusätzlichen Stress abzubauen, sondern „es einfach getan“.

Unsere mentale Stärke hängt davon ab, dass wir unsere Gedanken *wahrnehmen*. Dazu gehört die Wahrnehmung bewusster Gedanken ebenso wie die „automatischer Gedanken“ und Urteile, die wir im Laufe des Tages ständig abgeben, oft ohne uns dessen bewusst zu sein. Automatische Gedanken beeinflussen unsere Emotionen, und wir müssen diese Gedanken *aktiv* regulieren, wenn wir unsere Emotionen verändern wollen. Daher ist die Selbstwahrnehmung unserer Denkmuster eine Voraussetzung für Veränderungen im kognitiven und emotionalen Bereich.

Unser kognitiver Fokus kann entweder intern oder extern sein. Ein **interner kognitiver Fokus** lässt sich am besten als ein Gespräch mit uns selbst betrachten. Den ganzen Tag über führen wir entweder konstruktive oder destruktive Selbstgespräche. Wenn unser Fokus nach innen gerichtet ist, sind wir uns der Tatsache bewusst, dass wir denken. Ein **externer kognitiver Fokus** veranlasst uns, auf das zu achten, was um uns herum geschieht, was andere Personen sagen, die Geräusche um uns herum usw. Die Aufmerksamkeit richtet sich dann nicht darauf, was wir denken. Wir befinden uns jeweils in einem dieser beiden Fokus; wir können uns nicht gleichzeitig auf beide konzentrieren.<sup>35</sup> Mithilfe bewusster Übung können wir *bewusst* und schnell zwischen beiden Zuständen wechseln. Wenn wir die beiden Arten der Fokussierung mit den verschiedenen Arten der Fokussierung – die entweder hilfreich oder schädlich sind – kombinieren, gelangen wir zu einer von vier verschiedenen mentalen Zuständen:<sup>36</sup>

hilfreich	denkend	engagiert
schädlich	kritisch	im Autopilot
intern		extern

Abbildung 15. Vier verschiedene mentale Zustände.

Der **Autopilot** ermöglicht es uns, kognitive Abkürzungen zu nehmen, was beim Zahneputzen nützlich sein kann, aber schädlich ist, wenn wir Mandant\*innen zuhören, die ihr Anliegen beschreiben, da wir im Autopilot-Modus dazu neigen, auf vorprogrammierte Weise zu reagieren.

Im **kritischen** Zustand hören wir innere Stimmen, die wie Sportreporter\*innen alles kommentieren, was wir tun, oft in einer wenig unterstützenden Weise, z.B. so: „*Warum rege ich mich immer so schnell auf?*“; „*Ich werde meine Prokrastination nie in den Griff kriegen*“; „*Ich hätte früher mit der Aufgabe beginnen sollen - Loser*“; „*ich werde meiner Familie einfach nicht gerecht*“. Dieser Zustand lässt sich am besten als die "Du bist Dein eigener schlimmster Feind"-Denkweise beschreiben.

Der **denkende** Zustand wird aktiviert, wenn wir unsere Gedanken aktiv analysieren, wenn wir ...

- verschiedene Optionen abwägen
- entscheiden, wie wir in einer Situation vorgehen werden
- uns durch ein komplexes Problem arbeiten
- über frühere Erfahrungen nachdenken, um daraus zu lernen
- aus einer konfusen Situation Sinn machen
- Fehler korrigieren.

Dieser Zustand wird also z. B. sinnvollerweise aktiviert, wenn wir eine umfassende Kausalanalyse durchführen wollen, die im Übrigen einen Resilienzfaktor darstellt.

Der **engagierte** kognitive Zustand lässt sich am besten als „flow“ beschreiben, der dazu führt, dass wir uns vollständig in eine Aufgabe vertiefen und in der wir feststellen, dass unsere Fähigkeiten und die zu bewältigenden Herausforderungen perfekt harmonieren.

Je mehr wir uns unserer kognitiven Zustände bewusst sind, desto präziser und zügiger können wir erkennen, ob wir uns in einem hilfreichen oder schädlichen Zustand befinden. Der ideale kognitive Zustand wechselt je nach Situation zwischen „denkend“ und „engagiert“.<sup>37</sup>

Die von den Teilnehmenden unserer Studie beschriebenen kognitiven Zustände oszillierten zwischen „denkend“ und „engagiert“. Dies ist – so vermuten wir – einer der Gründe, weshalb die Befragten im Umgang mit den Folgen der Pandemie verschiedene **Faktoren resilienten Verhaltens** beschreiben konnten, die einen Fokus auf einem der beiden benannten Zustände erfordern. Die Teilnehmenden beschrieben, wie sie eine **gründliche Kausalanalyse** durchführten, ohne sich von Angst und Panik anstecken zu lassen. Sie waren in der Lage, inmitten der schwierigen Situation Chancen zu erkennen und verbalisierten gegenüber Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen **realistischen Optimismus**. Die Teilnehmenden beschrieben in den Interviews ihre Gedanken dahingehend, dass sie sich selbst als Akteur\*innen und nicht als passive Opfer der Pandemie

wahrnahmen und ihre eigene Handlungsfähigkeit gedanklich in den Fokus rückten. Diese Beschreibungen deuten auf eine hohe erlebte **Selbstwirksamkeit** hin.

Ein Risiko für Partner\*innen in den nächsten Monaten könnte darin bestehen, dass gedanklich der Autopilot anspringt (s.o. zu „business as usual“). Um die zu Beginn der Pandemie gewählten, reflektierten Führungskompetenzen zur sozial-emotionalen Stärkung von Teams und zur Förderung der Resilienz Einzelner aufrecht zu erhalten, ist es hilfreich, zu erkennen, wenn der Autopilot sich einschaltet, um dann aktiv einen anderen Modus zu wählen.

### Emotion

*„Ich denke, das Wichtigste ist innere Ruhe und innere Stärke, auf die eigene Kraft zu vertrauen, damit man in bestimmten Situationen ruhig bleiben und die Dinge nach Plan erledigen kann und nicht in Panik gerät.“*

Unsere emotionale Stärke ergibt sich aus einer hohen emotionalen Selbstwahrnehmung, u. a. hinsichtlich unserer automatischen emotionalen Reaktionen in herausfordernden Situationen und aus unserer Fähigkeit, die Emotionen, die starke und ggf. impulsive Reaktionen hervorrufen, aktiv und wirksam zu regulieren. Hierdurch erhöhen wir unsere emotionale Flexibilität<sup>38</sup> und können unsere Verhaltensreaktion adäquat anpassen.

Neben emotionaler Selbstwahrnehmung und Emotionsregulierung gehören die soziale Wahrnehmung der Emotionen und emotionalen Bedürfnisse anderer sowie das Beziehungsmanagement zur emotionalen Dimension. Die Befragten beschrieben, wie sie ihren Fokus darauf richteten, ihre beruflichen Beziehungen zu ihren Mitarbeiter\*innen aufrechtzuerhalten und zu vertiefen, indem sie sich so weit wie möglich um deren Herausforderungen, Sorgen Bedürfnisse kümmerten, indem sie präsent waren und auch Mut mit Blick auf die Zukunft machten. Den Beschreibungen vieler Teilnehmender zufolge waren die Beziehungen während der Pandemie durch ein noch höheres Maß an Kommunikation und Verständigung gekennzeichnet als vor der Pandemie. Die Einzelnen wurden noch sichtbarer als Personen mit ihren jeweils individuellen situativen Anforderungen, wie z. B. ob eine Person allein oder in einer Partnerschaft lebte, Kinder zu versorgen oder (pflegebedürftige) Eltern zu betreuen hatte, ob sie emotional durch die Pandemie stärker oder weniger stark belastet schien. Dieser "people focus" wurde von vielen Teilnehmenden stark betont.

Je mehr wir die gegenwärtige Situation als "normal" wahrnehmen, desto größer scheint das Risiko, dass dieser Fokus schleichend abnimmt. Je mehr wir uns gedanklich wieder in den Autopilot-Modus begeben, umso wahrscheinlicher ist es zudem, dass wir anderen weniger empathisch zuhören und umso eher verlieren wir ggf. die intensive Aufmerksamkeit für die Individuen in unserem Umfeld.

## Körper

Die dritte Dimension umfasst neben der gesunden Ernährung die körperliche Kraft, Flexibilität und Ausdauer.

Körperliche Erschöpfung – insbesondere aufgrund von Schlafmangel – beeinflusst die Kognition, beeinträchtigt das Urteilsvermögen und die Entscheidungsfindung und trägt bei zu emotionaler Instabilität. Wir führen an dieser Stelle lediglich ausgewählte Forschungserkenntnisse zu diesem Thema auf:

- Schlaf ist stark mit der gesunden Funktions unseres Gehirn korreliert. *Veasey* beschrieb diesen Zusammenhang folgendermaßen: „*We've always assumed full recovery of cognition following short- and long-term sleep loss. But some of the research in humans has shown that attention span and several other aspects of cognition may not normalize even with three days of recovery sleep, raising the question of lasting injury in the brain.*“<sup>39</sup>
- Vierundzwanzig Stunden ohne Schlaf entsprechen einem Blutalkoholspiegel von 0,1 Prozent (1,0 Promille).<sup>40</sup>
- Schlafmangel führt am nächsten Tag zu höheren Konzentrationen des Stresshormons Cortisol.<sup>41</sup>
- In den USA gehen jedes Jahr 63 Milliarden Dollar an Produktivität aufgrund von Schlafmangel verloren.<sup>42</sup>

Wir haben uns hier auf die Aspekte konzentriert, die von den Teilnehmenden unserer Studie ausdrücklich erwähnt wurden. Gleichzeitig sind wir uns des enormen schlummernden Potenzials bewusst, das darin liegt, die Thematik mit einem ganzheitlicheren Fokus auf psychische und physische Gesundheit und anwaltliches Wohlbefinden zu betrachten.<sup>43</sup>

Jede Emotion wird von einem körperlichen Reaktionsmuster begleitet, dessen wir uns selten vollständig bewusst sind. Diese Reaktion gibt uns allerdings die Möglichkeit, unseren emotionalen und kognitiven Zustand über unseren Körper zu beeinflussen. Einige Partner\*innen beschrieben als eine Strategie, in einer emotional belastenden Situation einige tiefe Atemzüge zu nehmen, bevor sie reagierten. Die langsame Atmung aktiviert das parasympathische Nervensystem, das daraufhin „Entspannung“ signalisiert.<sup>44</sup>

Körperliche Bewegung reduziert nicht nur den körperlichen, sondern auch den kognitiven und emotionalen Stress, der die Immunfunktion beeinträchtigt. Regelmäßige Bewegung baut das körperliche Immunsystem auf und stärkt darüber hinaus die individuelle Resilienz.<sup>45</sup>

## Motivation

Viele Teilnehmer\*innen gaben an, dass sie es als sehr erfüllend erlebt haben, mehr Zeit mit ihrer Familie zu verbringen und sich wieder vermehrt Freizeitaktivitäten zu widmen. Einige Befragten sprachen in diesem Zusammenhang von einer neuen oder wieder gewonnenen Prioritätensetzung. Die Frage der Wichtigkeit von unterschiedlichen Themen wurde im Lichte der gesundheitlichen Risiken für die eigene Familie, auch für sich selbst, für Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen betrachtet und teils neu bewertet. Die Beschreibungen deuten darauf hin, dass die Teilnehmenden eine Art **inneren Kompass** nutzten, um die Prioritäten vor dem Hintergrund der pandemischen Situation klar zu setzen. Zudem deuteten einige Teilnehmende an, die **Sinnhaftigkeit und Bedeutung** einzelner Aktivitäten überprüft zu haben aufgrund der erlebten, besonderen Situation.

Diese Andeutungen sind aus unserer Sicht insofern zu unterstreichen als sich empirisch in der Tat eine enge Verflechtung zwischen Sinn (Daseinszweck) und Strategie einer Organisation zeigt.<sup>46</sup> Ein als stark, attraktiv und sinnhaft erlebter Organisationszweck wirkt sich somit positiv auf die Organisationsmitglieder, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen aus sowie auch auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation. Umfragen zum „Commitment“ von Mitarbeiter\*innen konnten wiederholt zeigen, wie wichtig ein klarer, starker und gemeinsamer Zweck für Motivation, Engagement und Leistung ist.<sup>47</sup> Da das Engagement gerade in turbulenten Zeiten und deutlicher Disruptionen für den wirtschaftlichen Erfolg essentiell ist, ist anzunehmen, dass Kanzleien, denen es in der gegenwärtigen Situation gelingt, die Kraft eines gemeinsamen Zwecks zu aktivieren, wirtschaftlich erfolgreicher sein werden als diejenigen, denen dies nicht in gleichem Maße gelingt.

Der innere Kompass hilft bei der Entscheidung

- ob und wie sehr wir uns mit den verschiedenen Dimensionen unserer Führung beschäftigen, die unsere kognitive, emotionale und körperliche Effektivität beeinflussen wollen
- was wir in einer bestimmten Situation denken und fühlen wollen
- wie wir uns in einer bestimmten Situation verhalten wollen
- welche Ziele wir verfolgen wollen und welche Ziele wir loslassen können oder wollen.

Die vier Dimensionen sind wichtige Ressourcen persönlicher und beruflicher Wirksamkeit, die sich gegenseitig beeinflussen, oft ohne dass wir uns der Interdependenzen bewusst sind. Der innere Kompass lenkt dabei die Richtung unserer Energie und hat das Potenzial, unsere täglichen Aktivitäten zu lenken, wenn wir seine Signale bewusst wahrnehmen und danach handeln.

Die Arbeit an den vier Dimensionen ist ein Weg, unser Führungspotenzial zukünftig noch mehr auszuschöpfen. Wie haben wir gelernt, wie Jurist\*innen zu denken? Durch Training, regelmäßig

und über einen längeren Zeitraum hinweg. Die gleiche Strategie gilt für die Stärkung unserer emotionalen Intelligenz als einer wesentlichen Basis für Resilienz. Wenn wir unsere automatischen Denkmuster, unsere emotionalen Reaktionen in bestimmten Situationen besser wahrnehmen wollen, sollten wir so oft wie möglich üben. Andernfalls fällt es uns schwerer, schnell auf die Techniken zurückzugreifen und effektiv zu nutzen, wenn wir sie akut benötigen.

*„The first layer of skills a good leader must master are internal: managing himself or herself as an individual human being. This includes physical health, emotional balance, self-knowledge – everything that you bring along with you to each meeting, each decision, each public event. A lot of leaders are tempted to ignore or deemphasize this most basic layer but they do so at their peril.“<sup>48</sup>*

## 6. Schlussbemerkungen

Die Pandemie hat uns die hohen Anforderungen an Partner\*Innen vor Augen geführt, die ein fundiertes Verständnis für die sozial-emotionale Ebene der Arbeitsbeziehungen in ihrer Organisation benötigen und mit sich und anderen emotional intelligent umgehen müssen, um gerade in solch besonderen Zeiten das Bestmögliche für sich selbst, ihre Teams und ihre Organisation zu erreichen. Die Interviews haben unserem Eindruck nach eindrücklich veranschaulicht, dass die Teilnehmenden – bewusst oder unbewusst – ihre Ressourcen in den Bereichen der emotionalen Intelligenz und Resilienz nutzen, um sich, ihre Teams und die Organisation bestmöglich durch die herausfordernde Zeit zu leiten und zu begleiten.

Da viele unserer Teilnehmer\*innen erwähnten, dass sie gerne mehr darüber erfahren würden, wie sie ihre emotionale Intelligenz und ihre Resilienzsmuskeln tatsächlich wachsen lassen können, stellen wir im Anhang einige praktische Empfehlungen zur Stärkung der emotionalen Intelligenz – die eine wesentliche Grundlage für Resilienz bildet – zur Verfügung.

Wir möchten noch einmal allen Partner\*innen, die an der Studie teilgenommen haben, für ihre Freundlichkeit danken, für ihre Zeit, für ihre Offenheit, für ihre Bereitschaft, unsere Fragen zu beantworten und ihr Vertrauen, ihre Überzeugungen, Gedanken und Emotionen mit uns zu teilen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung dieses zentralen Führungsthemas für Partner\*innen zu leisten.

Herzlichen Dank dafür!

## LITERATURVERZEICHNIS

1. Crummenerl, C.; Buvat, J.; Sengupta, A. et al. (2019). Emotional intelligence– the essential skillset for the age of AI. Capgemini Research Institute.
2. VUCA ist ein Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität
3. Kets de Vries, M. F. R. (2012). STAR PERFORMERS: Paradoxes wrapped up in enigmas. *Organizational Dynamics* No. 41, pp. 173-182, 178/179.
4. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* Vol. 9 (3), pp. 185-211.
5. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books; Holtz, K.; Orengo Castella, V.; Zornoza Abad, A. et al. (2020). *Virtual Team Functioning: Modelling the Affective and Cognitive Effects of an Emotional Management Intervention*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* Vol. 24 (3), pp. 153-167.
6. Morgan, J. (2020). *The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to succeed in the next decade*. Wiley: New Jersey, p. 200.
7. Eurich, T. (2018). *Insight: How to succeed by seeing yourself clearly*. Pan Books: London.
8. Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press: Boston.
9. Reich, J. F. (2019). *Capitalizing on Healthy Lawyers: The Business Case for Law Firms to Promote and Prioritize Lawyer Well-Being*. Georgetown Law Faculty Publications; Buchanan, B.; Coyle, J. C.; Brafford, A. et al. (2017). *The Path to Lawyer Well Being: National Task Force on Lawyer Well-Being Report*.
10. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Penguin: London; Lehrer, J. (2009). *The Decisive Moment: How the Brain Makes Up Its Mind*. Houghton Mifflin: Boston.
11. Brackett, M. (2019). *Permission to Feel*, p. 52. Quercus Editions: London.
12. Morgan, J. (2020). *The Future Leader: 9 Skills and mindsets to succeed in the next decade*. Wiley: New Jersey.
13. Morgan, J. (2020). *The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to succeed in the next decade*. Wiley: New Jersey, p. 198.
14. Eurich, T. (2018). *Insight: How to succeed by seeing yourself clearly*. Pan Books: London.

15. Muir, R. (2007). The importance of emotional intelligence in law firm partners. *Legal Practice Magazine* No. 60; Kelton, C. C. (2015). Clients want results, lawyers need emotional intelligence. *Cleveland State Law Review* Vol. 63 (2), pp. 459-494.
16. Eurich, T. (2018). *Insight: How to succeed by seeing yourself clearly*. Pan Books: London.
17. Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema* 18, pp. 124-31.
18. Goleman, D. (2004). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books: New York, p. 31.
19. O'Boyle, E. H.; Humphrey, R. H.; Pollack, J. M. et al. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 32, pp. 788-818.
20. Rook, C.; Smith, L.; Johnstone, J. et al. (2018): Reconceptualising workplace resilience – A cross-disciplinary perspective. *Anales de psicología* Vol. 34 (2), pp. 332-339.
21. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 23, pp. 695-706 (702).
22. Davis-Laack, P. (2017). What resilient lawyers do differently. *Forbes*, 26. Sept. 2017.
23. Reivich, K.; Shatté, A. (2002). *The resilience factor. 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books: New York.
24. Jackson, R.; Watkin, C. (2004). The resilience inventory: Seven essential skills for overcoming life's obstacles and determining happiness. *Selection & Development Review* Vol. 20 (6), pp. 13-17.
25. Brackett, M. (2019). *Permission to Feel*. Quercus: London; Magnano, P.; Craparo; G. and Paolillo, A. (2016). Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation. *International Journal of Psychological Research* Vol. 9 (1), pp. 9-20.
26. Schneider, T. R.; Lyons, J. B.; Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences* Vol. 55 (8), pp. 909–914; Tugade, M. M.; Fredrickson, B. L.; Barrett, L. F. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity. *Journal of Personality* Vol. 72, pp. 1161-1190.
27. Salovey, P.; Bedell, B.; Detweiler, J. et al. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. C. R. Snyder (Ed.). *Coping: The psychology of what works*, pp. 141–164. Oxford University Press: New York.
28. Strauss, A. L.; Corbin, L., (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage: Newbury Park, CA.

29. Luthans, F.; Youssef-Morgan, C. M.; Avolio, B. J. (2015). Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press: New York.
30. Rock, D. (2012). A brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadership Journal*, No. 1/2008.
31. [Bucerius Center on the Legal Profession InBrief Edition 1](#)
32. Holtz, K.; Orengo Castella, V.; Zornoza Abad, A. et. Al. (2020). Virtual Team Functioning: Modelling the Affective and Cognitive Effects of an Emotional Management Intervention. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* Vol. 24 (3), pp. 153-167.
33. Buchanan, B.; Coyle, J. C.; Brafford, A. et al. (2017). The Path to Lawyer Well Being: National Task Force on Lawyer Well-Being Report; Reich, J. F. (2019). Capitalizing on Healthy Lawyers: The Business Case for Law Firms to Promote and Prioritize Lawyer Well-Being. Georgetown Law Faculty Publications.
34. Peshkam, A.; Petriglieri, G. (2020). Keep Your People Learning When You Go Virtual. *Harvard Business Review* 04/2020. Siehe auch Publikationen des Bucerius Center on the Legal Profession zu diesem Thema: [Zukunft der Arbeit](#) und [Wir müssen unsere Hände zeigen](#)
35. Bailey, S.; Black, O. (2014). Mind Gym. Achieve more by thinking differently. Harper Collins: New York.
36. Bailey, S.; Black, O. (2014). Mind Gym. Achieve more by thinking differently. Harper Collins: New York.
37. Bailey, S.; Black, O. (2014). Mind Gym. Achieve more by thinking differently. Harper Collins: New York.
38. David, S. (2016). Emotional Agility. Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life. Penguin: New York.
39. Veasey, S. (2014). Press Release: Penn Medicine Researchers Show How Lost Sleep Leads to Lost Neurons. Perelman School of Medicine/ University of Pennsylvania, March 18, 2014.
40. Fryer, B. (2006). Sleep Deficit: The Performance Killer. *Harvard Business Review* 10/2006.
41. Leproult, R.; Copinschi, G.; Buxton, O. et al. (1999). Sleep loss results in an elevation of cortisol levels the next evening. *Sleep* Vol. 20 (10), pp. 865-870.
42. Kessler, R. C.; Berglund, P. A.; Coulouvrat, C. et al. (2011). Insomnia and the performance of US workers: Results from the America insomnia survey. *Sleep* Vol. 34 (9), pp. 1161-1171.

43. Für einen aktuellen informativen Artikel zu diesem Thema empfehlen wir Reich, J. F. (2019). Capitalizing on Healthy Lawyers: The Business Case for Law Firms to Promote and Prioritize Lawyer Well-Being. Georgetown Law Faculty Publications.
44. Servan-Schreiber, D. (2015). Die neue Medizin der Emotionen. Kunstmann: München.
45. Robson, S. (2014). Physical Fitness and Resilience – A Review of Relevant Constructs, Measures, and Links to Well-Being. Rand: Santa Monica, CA.
46. Malnight, T. W.; Buche, I.; Dhanaraj, C. (2019). Put purpose at the core of your strategy. Harvard Business Review 09/2019.
47. Gallup Report (2020). Employee Engagement and Performance: Latest Insights from the World's Largest Study. Gallup: Washington D.C.
48. Hans Vestberg, CEO of Verizon Communications, einem amerikanischen multinationalen Telekommunikationskonglomerat mit über 152.000 Mitarbeiter:innen weltweit 152,000; Zitat von Morgan, J. (2020). The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to succeed in the next decade. Wiley: New Jersey, p. 202.
49. Barrett, R. (2010). The New Leadership Paradigm, p. 151.
50. Nach Brackett, M. (2019). Permission to Feel. Quercus Editions: London.
51. Eurich, T. (2018). Insight: How to succeed by seeing yourself clearly. Pan Books: London.

## Anhang: "How To" – Stärken Sie Ihre mentalen und emotionalen Muskeln mit Mikro-Routinen

Da viele Teilnehmer\*innen mehr darüber erfahren wollten, wie sie ihre emotionale Intelligenz und ihre Resilienz mit konkreten, kleinen Techniken weiter ausbauen können, möchten wir einige praktische Empfehlungen hierzu geben.

### Die Macht der Mikro-Routinen – Warten Sie nicht, bis Sie *sich* motiviert *fühlen*

Stellen Sie sich einmal vor, dass Sie in eine bessere körperliche Verfassung kommen möchten. Wie gehen Sie dabei vor? Ein grundlegendes Missverständnis in Bezug auf **Verhaltensänderungen** besteht darin, dass wir glauben, wir müssten uns motiviert *fühlen*, etwas anderes als bisher zu tun, um uns zu verändern. Wenn Sie warten, bis Sie sich motiviert fühlen, Sport zu treiben, werden Sie vielleicht nie damit beginnen: Es wird immer etwas anderes geben, das Ihre sofortige Aufmerksamkeit erfordert. Entlasten Sie Ihr Gehirn also von der Aufgabe, *entscheiden zu müssen*, ob Sie sich motiviert *fühlen*. Etablieren Sie stattdessen eine Mikro-Routine und entwickeln Sie einen kleinen Prozess, bei dem Sie sich nicht erst entscheiden müssen, sondern einfach starten. Wenn Sie jeden Tag Sport treiben wollen, dann legen Sie abends Ihre Sportkleidung bereit, stellen den Wecker, und wenn er morgens klingelt, fragen Sie sich *nicht*, ob Sie Lust zum Joggen haben (die Chancen stehen gut, dass Sie keine haben), schlagen Sie die Bettdecke zurück, stehen Sie auf, ziehen Sie Ihre Sportkleidung an und legen Sie los. Der Spaß, oder zumindest der Stolz, Ihr Ziel erreicht zu haben, wird sich irgendwann einstellen, aber *die Motivation* ist hier nicht der treibende Faktor.

Die gleiche Strategie, Mikro-Routinen zu etablieren, hilft auch beim Wachstum Ihrer kognitiven und emotionalen Resilienzmuskeln. Wenn Sie Ihre automatischen Denkmuster, Ihre emotionalen Reaktionen in bestimmten Situationen bewusster wahrnehmen wollen, dann sollten Sie so oft wie möglich üben. Andernfalls werden Sie Schwierigkeiten haben, schnell auf die Techniken zuzugreifen und sie wirksam einzusetzen, wenn Sie sie dringend benötigen.

### Mikro-Routinen für Wachstum in der kognitiven und emotionalen Dimension

Da sich unsere Studie auf emotionale Intelligenz und Resilienzstrategien konzentrierte, die von leistungsstarken Partner\*innen eingesetzt werden, konzentrieren wir uns auf diese Dimensionen. Die Mikro-Routinen für diese beiden Dimensionen haben eines gemeinsam: Sie beruhen auf der Annahme, dass wir für das, was und wie wir denken und fühlen, voll verantwortlich sind: „*To become proficient in personal mastery, you have to realize that no one or no situation can upset you ... Every bout of impatience, frustration, or anger is self-generated ... You need to own your reactions and make yourself accountable for every emotion, feeling and thought you have. Please understand this. Nobody ever upsets you. You upset yourself.*“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Barrett, R. (2010). The New Leadership Paradigm, p. 151.

## Selbstwahrnehmung

### Eine kurze Selbsteinschätzung

Sie können mit einer kurzen Selbsteinschätzung beginnen, wie hoch Ihre Selbstwahrnehmung Ihrem Eindruck nach im Moment ausgeprägt ist.

Beantworten Sie die folgenden Fragen und geben Sie sich für jede Aussage maximal **5 Punkte**, wenn Sie der Meinung sind, dass dies absolut auf Sie zutrifft, und dementsprechend **0 Punkte**, wenn Sie der Meinung sind, es trifft überhaupt nicht auf Sie zu:

- Ich bin in der Lage, meine eigenen Emotionen genau zu erkennen.
- Ich bin mir der Ursachen und Folgen meiner eigenen Gefühle bewusst.
- Ich bin in der Lage, sehr unterschiedliche Emotionen präzise zu verbalisieren.
- Ich habe ein differenziertes Vokabular für Emotionen.
- Ich bin versiert im Umgang mit meinen eigenen Emotionen.
- Ich bin versiert darin, die Emotionen anderer wahrzunehmen.
- Ich bin versiert darin, anderen dabei zu helfen, mit ihren Emotionen umzugehen.<sup>2</sup>

Nachdem Sie diese kleine Übung abgeschlossen haben, haben Sie vielleicht ein besseres Verständnis für die Bereiche, in denen Sie Ihre Selbstwahrnehmung noch weiter schärfen können.

---

<sup>2</sup> nach Brackett, M. (2019). Erlaubnis zum Fühlen. Quercus-Ausgaben: London.

## Selbstwahrnehmung

### Kognitiv und emotional einchecken

Sie können diese Fragen immer dann verwenden, wenn Sie merken, dass Sie zu grübeln beginnen, sich angespannt oder gestresst fühlen oder eine Emotion wahrnehmen, die Sie nicht sofort einordnen können:

- Was denke ich gerade?
- Was fühle ich gerade?
- Was möchte ich jetzt tun?
- Wie stehe ich mir vielleicht gerade selbst im Weg?
- Was könnte/sollte ich jetzt anders machen?

Vorteile der Technik:

- hilft Ihnen, wenn Sie sich in einer Situation „triggered“ fühlen, indem Sie Ihren kognitiven Fokus vom emotionalen Zentrum in Ihrem Gehirn auf den präfrontalen Cortex verlagern, der für Logik und rationale Informationsverarbeitung verantwortlich ist
- hilft dabei, Ihre gewohnten Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster zu erkennen
- konzentriert Sie gedanklich auf das, was in der Gegenwart geschieht, da dies der einzige Moment ist, den Sie beeinflussen können.

## Selbstwahrnehmung

### Automatische Gedanken wahrnehmen

Stellen Sie sich einige dieser Fragen, wenn Sie merken, dass Sie mit sich selbst sprechen:

- Wie sprechen Sie mit sich selbst? (Beispiele: „*Das funktioniert nicht*“, „*Warum warte ich immer so lange bis ich anfange?*“, „*Ich prokrastiniere, und das wird sich nicht ändern*“, „*Warum denkt in dieser Kanzlei niemand mit außer mir?*“, „*Warum muss ich immer Probleme für andere lösen?*“, „*Warum kann er/sie sich nicht einfach ändern? Dann hätte ich ein besseres Leben*“, „*Warum muss ich mich wegen dieses kleinen dummen Vorfalls so ärgern? Ich bin so wütend auf mich selbst, weil ich auf diese Person wütend bin, und das macht mich noch wütender auf mich selbst und auf die Person, die mich so wütend gemacht hat!*“ usw.)
- Wie positiv (oder negativ) ist Ihr Selbstgespräch?
- In welchen Situationen ist Ihr Selbstgespräch für Sie besonders belastend?
- Was könnten Sie sich in einer solchen Situation alternativ sagen?
- Wie können Sie im Laufe des Tages öfter bei sich selbst einchecken, um Ihre internen Monologe klarer wahrzunehmen und anschließend bewusst zu verändern?

## Selbstwahrnehmung

### Stärken Sie Ihre interne Selbstwahrnehmung

Wir fragen uns oft, „warum“ wir eine bestimmte Emotion empfinden, wenn wir versuchen, unsere Emotionen präzise wahrzunehmen. Leider liegt die Antwort auf das „Warum“ meist in unserem Unbewussten, auf das wir gerade nicht bewusst zugreifen können. Insofern wissen wir nicht wirklich, warum wir auf eine bestimmte Weise fühlen, aber wir erfinden Gründe, die wir dann als Rechtfertigung für unser Reaktionen heranziehen. Konzentrieren Sie sich auf das „Was“ statt auf das „Warum“. Anstatt zu sagen: „*Warum habe ich mich entschieden, diese Person einzustellen?*“, könnten Sie z. B. fragen: „*Was kann ich anders machen, um in Zukunft eine bessere Entscheidung zu treffen?*“ Die Konzentration auf die Frage „Was“ hilft Ihnen, den Blick in die Zukunft zu richten und reduziert den Impuls für Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen.<sup>3</sup>

### Stärken Sie Ihre externe Selbstwahrnehmung

Externe Selbstwahrnehmung ist das Verständnis dafür, wie andere Menschen uns wahrnehmen. Um Ihre externe Selbstwahrnehmung zu verbessern, ist ein sehr effektiver Weg, ehrliches Feedback von anderen zu erhalten, denen Sie vertrauen und von denen Sie glauben, dass Sie diesen Menschen wichtig genug sind, dass sie Ihnen tatsächlich ehrliches Feedback geben.

Sie können fragen, wie andere Sie in Situationen wahrnehmen, die für Sie besonders wichtig sind und in denen Sie nicht sicher sind, ob Sie so gesehen werden, wie Sie gerne gesehen werden möchten.

Machen Sie deutlich, dass Sie eine ehrliche Meinung brauchen und vergessen Sie nicht, den Menschen zu danken, auch und gerade dann, wenn das Feedback schmerhaft war.

<sup>3</sup> Eurich, T. (2018). Einsicht: Wie man Erfolg hat, wenn man sich selbst klar sieht. Pan Bücher: London.

## Emotionsregulierung

### Kurzfristige Regulierung durch die **STOP**-Technik: Vier Schritte zu mehr emotionaler Flexibilität

Diese Technik können Sie immer dann nutzen, wenn Sie in einer akuten Situation innerhalb einiger Sekunden Ihren Aktivierungslevel senken möchten.

**STOP** – Unterbrechen Sie das, was Sie gerade tun (wenn möglich).

**TAKE A BREATH** – Nutzen Sie Ihren Körper als ein Instrument, das Ihrem Gehirn signalisiert, dass Sie entspannt sind.

**OBSERVE** – Was denken Sie? Was fühlen Sie? Benennen Sie Ihre Gedanken und Gefühle, und hören Sie nicht beim ersten Wort auf. Das „Labeln“ verschiebt Ihren Aufmerksamkeitsfokus weg von der Amygdala (ein emotionales Zentrum in Ihrem Gehirn) hin zum präfrontalen Cortex, der Ihnen hilft, objektiver zu denken.

**PROCEED** – Fahren Sie mit der Tätigkeit fort, die Sie soeben unterbrochen hatten, vermutlich mit etwas mehr Ruhe als zuvor.

## Emotionsregulierung

### Mittelfristige Regulierung: Sechs Schritte zu mehr emotionaler Flexibilität

Für diese Technik sollten Sie einige Minuten einplanen, um die Aspekte intensiv reflektieren zu können.

- (1) Nehmen Sie Ihre (automatischen) Gedanken und Emotionen wahr.
- (2) Benennen Sie Ihre Emotionen so genau wie möglich.
- (3) Akzeptieren Sie (automatische) Gedanken und Emotionen als etwas, das vorhanden ist und gleichzeitig nicht Ihre gesamte Realität definiert. Vielmehr können Gedanken und Emotionen als ein weiterer Informationsstrang behandelt werden.
- (4) Reflektieren Sie die Gründe für starke emotionale Reaktionen und finden Sie Muster (z. B. vergangene Erlebnisse und Erfahrungen).
- (5) Prüfen Sie die „Realität“: Ist Ihre erste Hypothese die richtige? Ist sie wirklich richtig? Könnten auch andere Hypothesen gültig sein?
- (6) Entscheiden Sie, wie Sie in Übereinstimmung mit Ihren persönlichen Werten reagieren möchten.

### Empathie-Check-in

Sie können diese kurze Checkliste verwenden, bevor Sie sich z. B. mit Ihrem Team treffen, vor einer wichtigen Besprechung mit Mandant\*innen, bei Konflikten mit Kolleg\*innen usw.:

- Was könnten die anderen denken?
- Was könnten die anderen empfinden?
- Was könnten die anderen wollen?
- Auf welche Weise könnte ich anderen in die Quere kommen und auf welche Weise könnten andere sich selbst in die Quere kommen?
- Wie kann ich am besten zu der bevorstehenden Situation beitragen?
- Wie kann ich unterstützen?
- Was will ich fühlen und denken?
- Wie möchte ich wirken?
- Wie möchte ich handeln?

Diese Fragen helfen Ihnen, sich auf die Perspektive anderer zu konzentrieren und eine Vielzahl von Optionen durchzudenken, bevor Sie sich der Situation tatsächlich stellen. Sie verhindern so ggf., dass Sie in „emotionalen Situationen“ zu voreiligen Schlüssen kommen. Dass Sie sie vorher durchdacht haben, immunisiert Sie kognitiv und emotional.

Im Gespräch schärfen Sie Ihre soziale Wahrnehmung und hören mit Interesse und Fokus zu – und überprüfen währenddessen nicht Ihre E-Mails.



### PROF. DR. MADELEINE BERNHARDT

Expertin HR, Leadership & Organisational Behaviour

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt ist promovierte Juristin, Diplom-Psychologin und zertifizierter Business Coach. Ihr Schwerpunkt innerhalb der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession liegt insbesondere auf den Themen Leadership und strategische Personal-entwicklung. Die von ihr durchgeführten Entwicklungs-programme, Workshops und Seminare profitieren von ihrem interdisziplinären Aus- und Weiterbildungsbackground sowie von ihrer umfangreichen Expertise hinsichtlich effektiver Formen der Führung und Zusammenarbeit innerhalb von Kanzleien und Rechtsabteilungen.



### EMMA ZIERCKE

Senior Research Associate, Bucerius Center on the Legal Profession

Emma Ziercke studierte Englische und Französische Rechtswissenschaften an der University of East Anglia in Norwich und an der Universität Jean Moulin Lyon III in Frankreich. Zwischen 2002 und 2009 arbeitete sie als Anwältin (Managing Associate in Mergers & Acquisitions) bei Linklaters in London.

Emma Ziercke schloss in 2014 den Executive MBA an der Nottingham University Business School mit Auszeichnung ab. Der Fokus ihrer Arbeit lag dabei auf Kanzleimanagement und sie erhielt Auszeichnungen für den besten Gesamtabchluss sowie für Ihre Masterarbeit zum Thema "Gender Diversity in Law Firms".

In der Position als Research Associate forscht die gebürtige Engländerin zu den Themen Kanzleimanagement, Gender Diversity und Organisational Behaviour (HR/Personal).

## BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung.

Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.