

Aus- und Weiterbildungs-Special

Frischer Wind für Ihre Karriere



Orientierungswissen im MBA-Programm, für mehr als die tägliche Praxis: das Leipziger Führungsmodell

Gute Führung bemisst sich – wir hatten es manchmal vergessen – an einer Haltung, in deren Zentrum der Mensch und die Auswirkungen des eigenen Handelns auf das größere Ganze stehen. Nicht Macht, Wissen oder Status definieren die Führungsleistung, sondern der Wertbeitrag, den eine Führungskraft in den Augen anderer für andere stiftet. Das ist einer der Kerngedanken des Leipziger Führungsmodells (LFM), welches an der Handelshochschule Leipzig entwickelt wurde und dort fester Bestandteil des Curriculums im MBA-Programm sowie in allen weiteren Lehrprogrammen ist.¹ Die Ideen des Modells lassen sich für den eigenen beruflichen Weg und die persönliche Entwicklung gewinnbringend nutzen.

Insgesamt dürfte der Ansatz einer Orientierung am größeren Ganzen im Sinne einer Gemeinwohlbindung des Handelns eine schlüssige Denkfigur vor allem auch in juristischen Berufen sein. Diese steht ganz in der Linie von Peter Drucker (1909–2005), dem Vater des modernen Managements, der übrigens zunächst als Jurist ausgebildet und promoviert wurde.

Verteilte Führung durch Wertbeiträge vieler

Ein Wertbeitrag entsteht im konkreten Handeln: Wer beiträgt, führt. Man kann den Satz auch so lesen: Wer nicht beiträgt, führt

¹ Kirchgorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2018). Das Leipziger Führungsmodell, 3., verbesserte Auflage, Leipzig: HHL Leipzig Graduate School of Management, HHL Academic Press.

nicht. Oder: Wer führen will, muss beitragen. Führung findet also überall dort statt, wo jemand einen Beitrag leistet und ist in diesem Sinne nicht allein ein Privileg von Führungskräften. Die damit einhergehende Idee der verteilten Führung zielt auf die Förderung agiler Zusammenarbeitsformen, Selbststeuerung und Selbstorganisation.

Wertbeiträge können auf der individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Ebene entstehen. Eine Personalentscheidung kann ein wichtiger Beitrag für die Kompetenzentwicklung eines Mitarbeiters sein, aber auch das Engagement für ein neues Projekt und der Einsatz für mehr gesellschaftliche Akzeptanz des unternehmerischen Handelns. Der entscheidende Faktor ist die innere Haltung, welche sich an vier zentralen Fragen orientiert:

1. Purpose (Warum?) – Verfolgen wir ein übergeordnetes Ziel?
2. Unternehmergeist (Wie?) – Denken und handeln wir unternehmerisch?
3. Verantwortung (Wie?) – Ist unser Handeln legitim?
4. Effektivität (Was?) – Sind wir effektiv?

Diese Vier-Fragen-Probe zu bestehen, gelingt nicht immer im beruflichen Alltag und ist auch selten spannungsfrei. Eine Führungskraft muss sich stets aufs Neue die Frage stellen, warum sie tut, was sie tut und gleichzeitig ihre unternehmerischen Ideen effektiv und verantwortungsvoll umsetzen.

BECKGROUND

Du denkst über einen Dokortitel nach?

Ein Dokortitel zahlt sich aus. Juristinnen und Juristen können nach einer **Promotion durchschnittlich mit einem Plus von 40 Prozent oder 43.800 € Gehaltsunterschied** rechnen. Ihr Bruttojahresgehalt bei entsprechender Berufserfahrung beträgt dann bis zu 108.670 € laut Auswertung der e-fellows.net-Gehaltsdatenbank 2020. Im Vergleich dazu bringt der Dokortitel Geisteswissenschaftlern lediglich 14.600 € mehr.

Selbstführung als Schlüssel zur Führung anderer

Insgesamt wird mit der Philosophie des Führens durch Beitragen ein Rollenbild gezeichnet, wonach Führungskräfte – im Sinne des postheroischen Managements – selbst Teil komplexer Prozesse sind, die sie beeinflussen, aber nicht mechanistisch steuern können. Sie sind weder „Heros“ noch „Zero“, weder Superhelden noch machtlos den Sachzwängen ausgeliefert. Das LFM bietet Orientierungswissen, die Wirkmöglichkeiten innerhalb einer letztlich auch zeitlich begrenzten Führungsrolle („funktionale Autorität“, „Macht auf Zeit“, „geliehene Macht“) zu reflektieren und auf neue Weise zu nutzen. Es lohnt sich daher, sich ganz persönlich mit dem eigenen Beitrag und damit der eigenen Macht und Ohnmacht auseinanderzusetzen. Denn wer sich selbst nicht führen kann, wird auch andere nicht führen können.

BECKFACTS

Du studierst das Richtige?

Die anwaltliche Tätigkeit genießt in Deutschland hohes Ansehen. **Den Anwaltsberuf würde sogar eine Mehrheit von 79 % als Berufswunsch bei ihrem Nachwuchs befürworten.** Ganz oben punkten ebenso der Mediziner- (84 %) und der Architektenberuf (82 %) sowie eine Tätigkeit in den Wissenschaften (81 %) unter den in 2020 von der Agentur YouGov abgefragten 24 Berufsbildern.

Das LFM macht hierzu klare Aussagen: Der Anspruch an Gestaltung und Führung legitimiert sich durch einen Beitrag zum größeren Ganzen, also einen Wert für eine größere soziale Einheit. Ein Beitrag wirkt umso stärker, je größer die soziale Einheit gefasst ist und je grundlegender die Werthaltungen sind, die er anspricht. Wir sprechen erst dann von einem Purpose, wenn ein beabsichtigter Wertbeitrag auf die gesellschaftliche Ebene ausgerichtet ist und dort kollektive Werthaltungen anspricht. So gesehen wird auch eine unternehmerische Mission (M) erst durch ihren Gemeinwohlbezug (G) zum Purpose (P). Auf die Formel gebracht: $P = M \times G$.

Sinn und Zweck der Führung bestimmen

Der Purpose guter Führung ist auf gesellschaftliche Belange fokussiert und wird dort bedeutsam. Diese Beitragslogik transformiert die Frage nach dem „Warum?“, die die Kernfrage des Purpose ist, in die Frage nach dem „Wozu?“. Aus der inneren Begründung und (Selbst-)Bestimmung heraus folgt die Frage nach der Bedeutung für ein größeres Ganzes. Ein Purpose existiert nicht um seiner selbst willen. Er kann nicht allein auf die eigene Person fokussieren, sondern sucht seine Erfüllung in einem Beitrag zu einem möglichst weit gefassten, übergeordneten Prinzip, dem Gemeinwohl. Die Antwort auf das Warum und die Bestim-

mung des Selbst (einer Organisation) bleibt folglich unvollständig, wenn sie nicht auch eine Betrachtung von außen erfährt und sich mit dem Wozu verknüpft.

Eine besondere Rolle kommt dabei im LFM den drei Modelldimensionen Effektivität, Verantwortung und Unternehmergeist zu. Schlägt der Purpose nicht als relevanter Wertbeitrag in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und Bewertung durch, ist er nicht effektiv. Er verfügt nicht über die nötige Relevanz für die Gesellschaft – entweder aufgrund von Schwächen in der unternehmerischen Umsetzung und Ausführung der Kerntätigkeiten (z.B. Effizienz, Innovation, Qualität, usw.) und/oder aufgrund eines zu geringen oder zu wenig verantwortungsvollen Bezugs zu den vorherrschenden gesellschaftlichen Bedürfnissen und Werthaltungen.

Was hat eine Führungskraft von der Idee des Führens durch Beitragen? Sie erweitert ihre Handlungsmöglichkeiten, denn Führung ist mehr als Mitarbeiterführung oder finanzielle Führung. Vor allem: Sie kommt auch selbst weiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Sie fühlt sich gebraucht und erfährt ihr Handeln und damit sich selbst als bedeutsam. In dieser Denkweise kommt letztlich zum Ausdruck, was der Leipziger Universalgelehrte Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) schon vor langer Zeit vorweggenommen hat: „Es ist eine meiner Überzeugungen, dass man für das Gemeinwohl arbeiten muss und dass man sich im selben Maße, indem man dazu beigetragen hat, glücklich fühlen wird.“

Hinweis zum Autor:

Timo Meynhardt

ist Professor für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Er ist Herausgeber des GemeinwohlAtlas Deutschland und Schweiz. In Forschung und Lehre kombiniert er psychologische und betriebswirtschaftliche Themen, insbesondere Public Value Management (Wertschöpfung zum Gemeinwohl), Führung und Kompetenzdiagnostik.



Fortbilden ohne

Die Digitalisierung juristischer Seminare



Dr. Ingo Friedrich, Rechtsanwalt und Kunde der Anwaltspraxis Premium, im Interview mit Wolters Kluwer Deutschland zum Thema Online- und Präsenzseminare

Worin sehen Sie für sich persönlich Vorteile in Online-Seminaren im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen?

Online-Seminare haben natürlich nicht nur, aber doch entscheidende Vorteile. Man spart Zeit und Kosten für die Anreise und kann dem Seminar bequem vom Büro, von zu Hause aus oder sogar von unterwegs folgen.

Wie werden Sie, sobald die Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie aufgehoben sind, Ihre Fortbildungsmaßnahmen gestalten?

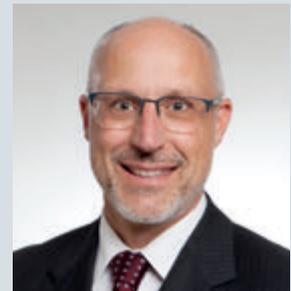
Am Anfang musste man sich an Online-Seminare natürlich erst einmal gewöhnen. Die Kaffeepausen und Gespräche mit den Kollegen fehlen. Angesichts der geschilderten Vorteile werden Online-Seminare für mich bestimmt eine bleibende Einrichtung bleiben, wenn auch nicht ausschließlich.

Hatten Sie Bedenken vor Ihrem ersten digitalen Seminar? Wenn ja, welche Bedenken hatten Sie?

Die Teilnahme an einem Online-Seminar wird einem doch sehr leicht gemacht. Man muss ja nur auf den zugesandten Link klicken, beim ersten Mal die Software dazu herunterladen und darauf achten, dass die Lautsprecher funktionieren. Inzwischen alles ganz easy.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Seminarangebot der Wolters Kluwer Premium Module?

Die Seminare werden durchweg von erfahrenen Kollegen durchgeführt, die mit der Praxis vertraut sind, und deshalb kann man aus jedem Seminar einen Nutzen für die Fortbildung ziehen. Außerdem können jederzeit Fragen gestellt werden. Ein besonderes Highlight ist, wenn ein Referent Tipps und Tricks verrät, die man nicht so leicht in einem Fachbuch nachlesen kann.



**Dr. Ingo Friedrich,
Rechtsanwalt, Kanzlei
Dr. Friedrich und Partner
Rechtsanwälte mbB**

Fortfahren

So funktioniert Fortbilden mit Wolters Kluwer Online

Alles in einem Premium-Modul: mindestens 12 Online-Seminare jährlich gemäß § 15 FAO Abs. 2, Digitale Assistenten und Recherche in zahlreichen aktuellen Top-Titeln. Jetzt 30 Tage kostenlos und unverbindlich testen: wolterskluwer.com/online-seminare



30.09.2021 | **Aktuelles im Familienrecht** | *Dr. Alexander Schwonberg*
07.10.2021 | **Neue Entwicklungen im Verkehrsstrafrecht** | *Carsten Staub*



21.09.2021 | **Bautechnik für Juristen** | *Dipl.-Ing. Daniela Unglaube*
28.10.2021 | **Der Bauprozess** | *Thomas Manteufel*



16.09.2021 | **Aktuelle Rechtsprechung Insolvenzanfechtung** | *Dr. Martin Wigand*
26.10.2021 | **Eigenverwaltungsverfahren nach dem SanInsFoG** | *Henning Sämisch*

wolterskluwer-online.de

ALLES, WAS EXPERTEN BEWEGT.

Ökonomischen Erfolg sicherstellen und Managementkompetenzen erwerben

Wirtschaftswissenschaftliche Fortbildung für Jurist:innen

Ein MBA mit einem General Management-Ansatz ist für Jurist:innen eine gute Möglichkeit, tiefgehende wirtschaftswissenschaftliche Kompetenzen zu erwerben. Damit können sie gerade in der hochspezialisierten wirtschaftsrechtlichen Beratung punkten.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kompetenzen spielen mittlerweile in so gut wie allen Berufen eine wesentliche Rolle. Davon sind Jurist:innen und Rechtsanwält:innen in Unternehmen nicht ausgenommen. Neben einer herausragenden Kenntnis der Rechtsmaterien, mit denen sie befasst sind, sind sie auch regelmäßig gefragt, ökonomisch sinnvolle und tragfähige Lösungen für ihre Mandanten zu entwickeln. Ganz gleich, ob es dabei um Akquise, Finanzierung, die Beurteilung wirtschaftlicher Unternehmensentwicklungen oder auch die finanz- und leistungswirtschaftlich orientierte Analyse von Unternehmen geht: Solche wirtschaftlichen Fragestellungen sind im gesamten Wirtschaftsrecht wie dem Handels- und Gesellschaftsrecht und M&A, Insolvenzrecht, Kapitalmarktrecht sowie natürlich auch im Steuerrecht und gegebenenfalls in angrenzenden Rechtsgebieten wie dem Erbrecht von besonderer Bedeutung.

Die Frage nach dem „Wie“

Aber woher erhalten Jurist:innen und Rechtsanwält:innen tiefgehende betriebswirtschaftliche Kompetenzen? Ein MBA-Studium vermittelt Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Management-

kompetenzen auf Masterniveau, richtet sich jedoch üblicherweise explizit an Spezialisten, die kein wirtschaftswissenschaftliches Studium mitbringen, wie eben Jurist:innen. Denn um unternehmerisch und/oder in der Beratung von Unternehmen und anspruchsvollen Private Clients erfolgreich zu sein, bedarf es tiefergehender Kenntnisse in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Unternehmensführung, Kostenrechnung, Controlling, Finanzierung und Personalwirtschaft.

Ein typisches Studium zum Master of Business Administration umfasst mit einem General Management-Ansatz mehrere Bereiche: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Führungsorientierung und Ergebniswirkung sowie Internationalisierung. Es stellt damit eine unternehmerisch geprägte Version des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums dar, vertieft relevante Fragestellungen der ökonomischen Praxis und diskutiert internationale betriebs- und volkswirtschaftliche Themen.

Die praktische Relevanz wirtschaftsrechtlicher Fragen

Zentrales Ziel des Studienganges ist es, Problemstellungen aus einer kaufmännisch-wirtschaftlichen Sichtweise heraus zu analysieren und sich damit von der durch das Jurastudium stark eingepprägten rein juristischen Perspektive und den damit verbundenen Denkansätzen zu lösen. Diese neu gewonnene Herangehensweise kann dann in einem entsprechenden Arbeitsumfeld auch schnell ganz praktische Relevanz entfalten: Gerade in der wirtschaftsrechtlichen Beratung ist für Mandanten der ökonomische Erfolg entscheidend. Denn in erster Linie lösen Wirtschaftsanwälte keine juristischen Streitigkeiten, sondern gestalten mit Blick auf die gesetzlichen Vorschriften weitreichende wirtschaftliche Zusammenhänge für Unternehmen und vermögende Privatpersonen.

Das bedeutet: Eine Zusatzausbildung wie der „MBA in General Management“ bietet unternehmens- und wirtschaftsberatenden Jurist:innen den Vorteil, sehr kompakt und praxisbezogen einen Überblick über alle für die Leitung und Beratung von Unternehmen relevanten Bereiche aus übergeordneter ökonomischer Sicht zu erhalten und sich mit anderen Studierenden aus unterschiedlichen Fachbereichen austauschen zu können.

BECKUP

Ein gutes Gehalt ist deine Prio Nummer Eins?

Alle Studienabsolventinnen und -absolventen der Rechtswissenschaften dürfen sich auf den Berufseinstieg freuen. Das durchschnittliche Bruttojahreseinkommen von **Juristinnen und Juristen liegt am Anfang bei 52.329 €**, so besagt der Gehaltsreport 2021 von Stepstone. Unschlagbar ist da nur das Einstiegsgehalt von 59.486 € bei Medizinerinnen und Mediziner.

Spezialisierung durch gezielte Schwerpunktsetzung

Bei einigen MBA-Programmen stehen verschiedene Vertiefungsrichtungen zur Auswahl, in denen beispielsweise Expertenwissen in Bereichen wie Digitalisierung, Wirtschaftspsychologie oder Personalmanagement erlangt werden kann.

In diesen Vertiefungen lernen die Teilnehmer:innen zum Beispiel alle wichtigen Bereiche des Personalmanagements von der Personalbedarfsplanung bis zur Personalauswahl kennen und befassen sich mit der Personalentwicklung von der Bedarfsanalyse bis zur Leistungsbeurteilung sowie verschiedenen Führungsstilen und -instrumenten. Die Schnittstelle zur Psychologie bilden Themen wie Motivation, Coaching und Mentoring sowie Leistungsbeurteilungen. Ebenso können Juristen dadurch Instrumente der psychologieorientierten Personalentwicklung kennenlernen und einsetzen und erfahren die Mechanismen der Personalführung bei Fusionen und Unternehmensübernahmen.

Jurist:innen lernen im Bereich Projektmanagement wiederum alles über Projektorganisation und Projektplanung, Risikomanagement in Projekten und Projektsteuerung sowie Führung in Projekten und den Umgang mit Krisen. Damit sind sie ge-

wappnet für alle Anforderungen im Projektmanagement als eine Schlüsselqualifikation für Führungskräfte. Für den weiteren Aufstieg auf der Karriereleiter benötigen Jurist:innen also vielfach notwendiges Know-how für die exzellente Abwicklung von Projekten als Grundstein für zukünftige Erfolge und erhalten einen umfassenden Methoden-Baukasten für herausfordernde Projekte.

MBA-Studiengänge werden in verschiedenen Varianten angeboten und können in zwei bis vier Semestern absolviert werden, abhängig von der vorhandenen Berufs- und Führungserfahrung.

Hinweis zum Autor:

Prof. Dr. Robert Neumann

ist Experte für Leadership, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Weiterbildung an der privaten, staatlich anerkannten Allensbach Hochschule in Konstanz, an der er den Studiengang „MBA General Management“ leitet.



NJW-Anzeigenschwerpunkte 2021

Immer das Gleiche in Ihrem Printwerbeplan?

Mit den regelmäßig erscheinenden Anzeigenschwerpunkten der NJW informieren wir Sie über verschiedene Branchen, die Ihnen besonders nützlich sind.

Immobilien als Kapitalanlage

Klug und krisenfest investieren



NJW 39/21

Erscheinetermin: 23.09.2021
Anzeigenschluss: 26.08.2021

Stilvoll und Modern

Arbeiten, Wohnen, Genießen



NJW 42/21

Erscheinetermin: 14.10.2021
Anzeigenschluss: 16.09.2021

Legal & Tax Security

Sicherheit auf allen Ebenen



NJW 44/21

Erscheinetermin: 28.10.2021
Anzeigenschluss: 30.09.2021

Lassen Sie sich beraten!

Media-Beratung

Telefon:
(089) 3 81 89-687

E-Mail:
mediaberatung@beck.de

Verlag C.H.BECK OHG
Wilhelmstraße 9
80801 München
www.beck-stellenmarkt.de

Anzeigenbestellung E-Mail:
anzeigen@beck.de

Herstellung/Druckunterlagen
Tel. (089) 3 81 89-609

