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 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.

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.

1 Kirchgeorg, 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.

BECKGROUND

Du denkst über einen Doktortitel nach?

Ein Doktortitel 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 Doktortitel Geisteswissenschaftlern lediglich 14.600 € mehr.

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 x 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 Bestimmung 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.