

Die Juristen von heute, die Leader von morgen

Strategien für die Entwicklung von Führungskräften

Von Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG



Mentoring und Coaching sind hilfreiche Ansätze zur Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften in der Rechtsabteilung.

Einleitung

Veränderungen im rechtlichen und unternehmerischen Umfeld

Die Geschäftswelt und das rechtliche Umfeld unterliegen einem schnellen Wandel. Globalisierung, technologische Fortschritte und eine zunehmend komplexe regulatorische Landschaft fordern von Rechtsabteilungen eine kontinuierliche und proaktive Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten. Diese Veränderungen haben

unmittelbare Auswirkungen auf die Anforderungen an Führungskräfte. Nicht zuletzt verändern die Integration von Legal-Tech und künstlicher Intelligenz die Arbeitsweise der Rechtsabteilungen. Führungskräfte müssen technologische Tools verstehen und strategisch nutzen können.

Zukünftige Führungskräfte spielen für die Entwicklung langfristiger Strategien eine Schlüsselrolle. Der Aufbau der nächsten Generation von Führungskräften in Rechtsabteilungen ist keine optionale Maßnahme, sondern eine



Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Roy C. Hitchman AG, Zürich
Partner, Consultant in Executive Search

alexander.zinser@hitchman.ch
www.roy-hitchman.ch

strategische Notwendigkeit. Rechtsabteilungen, die diesen Aspekt vernachlässigen, riskieren, den Anschluss an die Anforderungen der modernen Geschäftswelt zu verlieren. Unternehmen hingegen, die in die Entwicklung von Talenten investieren, schaffen nicht nur interne Stabilität, sondern auch eine Grundlage für nachhaltigen Erfolg.

Bedarf an agilen und anpassungsfähigen Führungskräften

Mehr denn je sind agile und anpassungsfähige Führungskräfte gefragt. Hierzu zählt die Anpassungsfähigkeit an neue Rollen und Verantwortlichkeiten: Chief Legal Officer übernehmen zunehmend Funktionen, die über traditionelle juristische Aufgaben hinausgehen, etwa in den Bereichen ESG und Unternehmensstrategie. Zudem ist ein effektives Changemanagement von Bedeutung: Angesichts ständiger Veränderungen helfen agile Führungskräfte, ihr Team und das Unternehmen durch Unsicherheiten zu navigieren und interne Widerstände gegen neue Prozesse oder Technologien abzubauen. Agilität ist nicht mehr optional, sondern eine Kernanforderung an Führungskräfte. Rechtsabteilungen, die agile und anpassungsfähige Führungspersönlichkeiten fördern, schaffen auch die Grundlage für Stabilität und langfristigen Erfolg.

Identifikation von Potentialträgern und Talentpipeline

Identifikation von Potentialträgern

Die Identifikation von Potentialträgern ist ein entscheidender Schritt bei der Entwicklung der nächsten Gene-

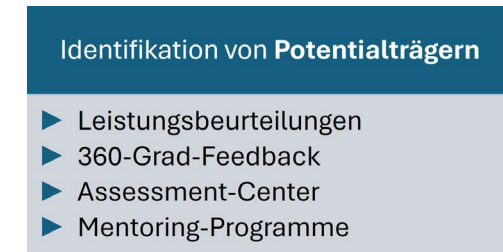
ration von Führungskräften. Nur durch eine systematische und fundierte Identifikation von Talenten können Unternehmen die Führungskräfte von morgen entwickeln, die ihre Rechtsabteilungen erfolgreich in eine zunehmend komplexe und dynamische Zukunft führen. Dieser Prozess umfasst nicht nur die Bewertung von Fachkenntnissen und beruflicher Erfahrung, sondern auch die Beurteilung von Soft Skills, Kommunikationsfähigkeiten, Führungskompetenz, Flexibilität und Agilität.

Um Talente frühzeitig zu erkennen, müssen Rechtsabteilungen systematische und fundierte Methoden zu deren Identifikation und Förderung entwickeln (vgl. **Abbildung 1**). Hierzu zählen Leistungsbeurteilungen, 360-Grad-Feedback und Assessment-Center. Auch Mentoringprogramme können eine wertvolle Möglichkeit zur Identifikation von Potentialträgern sein. Eine weitere Methode ist die Jobrotation, bei der Mitarbeiter in verschiedenen Rollen und Projekten eingesetzt werden, um ihre Vielseitigkeit und ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.

Entwicklung der Talentpipeline

Die Entwicklung der Talentpipeline ist ein zentraler Bestandteil der langfristigen Entwicklung von Führungskräften in Rechtsabteilungen. Die Talentpipeline umfasst verschiedene Phasen – von der Identifikation über die Förderung bis hin zur Übernahme von Führungsrollen. Sie sorgt dafür, dass das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt über einen Pool gut ausgebildeter und leistungsfähiger Mitarbeiter verfügt, die für Führungs-

Abbildung1:



Quelle: Roy C. Hitchman AG

positionen bereit sind. Eine gut gepflegte Talentpipeline verringert das Risiko von Führungslücken und sorgt dafür, dass Führungskräfte sich mit den spezifischen Anforderungen und der Kultur der Rechtsabteilung sowie des Unternehmens bestens auskennen.

Der Aufbau und die Pflege dieser Pipeline erfordert strategisches Denken, Ressourcen und eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, insbesondere der Personal- und der Rechtsabteilung. Ein gut strukturiertes Talententwicklungssystem fördert nicht nur den langfristigen Erfolg der Rechtsabteilung, sondern auch die Karriereentwicklung und Motivation der Mitarbeiter sowie die allgemeine Stabilität des Unternehmens.

Strategien zur Entwicklung zukünftiger Führungskräfte

Um die nächste Generation an Führungskräften mit entsprechenden Fähigkeiten zu entwickeln, eignen sich folgende Strategien (vgl. **Abbildung 2**).

Leadership-Trainings

Juristen, die in Führungspositionen aufsteigen möchten, stehen oft vor besonderen Herausforderungen. Ihre juristische Ausbildung macht sie zu Experten auf ihrem Gebiet, jedoch sind weitere Fähigkeiten für die Leitung einer Abteilung und der Führung eines Teams gefragt. Diese umfassen Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Teamführung und emotionale Intelligenz.

„Die Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften in Rechtsabteilungen ist eine entscheidende Investition für die Zukunft von Unternehmen.“

Für Führungskräfte sind insbesondere emotionale Intelligenz und die effektive Gestaltung sozialer Beziehungen entscheidend. Ein Training für Führungskräfte kann darauf abzielen, die Selbstwahrnehmung, die Empathie sowie die Fähigkeit zur Teamführung zu stärken. Juristen in Führungspositionen müssen in der Lage sein, mit einem diversen Team zu arbeiten und unterschiedliche Persönlichkeiten und Kommunikationsstile zu verstehen und zu managen. Das Training sollte deshalb auch Interaktionsfähigkeiten, die Förderung von Teamarbeit und die Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter umfassen.

Vermittlung von unternehmerischem Denken und interdisziplinärem Wissen

Für die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte in Rechtsabteilungen ist es unerlässlich, dass diese das Unternehmen als Ganzes verstehen und unternehmerische Entscheidungen aus einer ganzheitlichen Perspektive treffen. Ein entscheidender Bestandteil der Förderung ist die Vermittlung von Betriebswirtschaftslehre und Finanzwissen. Juristen in Führungspositionen müssen die Finanzkennzahlen des Unternehmens verstehen, um Entscheidungen fundiert treffen zu können. Ein solches Training sollte Themen wie Bilanzierung, Cashflowmanagement, Kostenrechnung und Unternehmensbewertung umfassen. Diese Kenntnisse ermöglichen es, die finanziellen Auswirkungen rechtlicher Entscheidungen einzuordnen und die Ressourcen im Einklang mit den unternehmerischen Zielen zu steuern.

Juristische Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit Fachabteilungen wie Marketing, Operations und IT zusammenzuarbeiten. Insbesondere die Digitalisierungs- und Innovationsprozesse erfordern zumindest Grundkenntnisse in Legal-Tech, Automatisierung, künstlicher Intelligenz und Datenanalyse.

Mentoring und Coaching

Mentoring und Coaching sind hilfreiche Ansätze zur Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften in der Rechtsabteilung. Besonders das Mentoring durch erfahrene Führungskräfte hat sich als entscheidend erwiesen, da es eine direkte und praxisnahe Form der Wis-

sens- und Erfahrungsvermittlung bietet. Führungskräfte, die als Mentoren fungieren, können auf eine breite Palette von beruflichen und persönlichen Erfahrungen zurückgreifen. Dieses Wissen ist für zukünftige Führungskräfte von unschätzbarem Wert. Es hilft ihnen, die komplexen Herausforderungen und Erwartungen ihrer Rolle besser zu verstehen und effektiv zu bewältigen.

Mentoring durch erfahrene Führungskräfte ermöglicht es, die besonderen Anforderungen in einem geschützten Lernumfeld zu reflektieren und zu verstehen. Hierzu zählen die praxisnahe Weitergabe von Wissen sowie die Förderung einer nachhaltigen Führungsmentalität. Anders als standardisierte Weiterbildungsprogramme kann ein Mentor auf die spezifischen Stärken, Schwächen und Entwicklungsbedarfe eines Mentees eingehen. Dies fördert eine individuell abgestimmte und tiefgreifende Entwicklung.

Mentoring ist eine strategische Investition in die langfristige Stärke der Rechtsabteilung. Es hilft dabei, Wissen und Werte weiterzugeben, Talente zu binden und die nächste Generation von Führungskräften auf die wachsenden Herausforderungen vorzubereiten. Unternehmen, die auf gut strukturierte Mentoringprogramme setzen, profitieren von stärkeren, selbstbewussteren und besser vorbereiteten Führungspersönlichkeiten in ihren Rechtsabteilungen.

Übertragung von Verantwortung in bereichsübergreifenden Projekten

Projektbasierte Entwicklungsansätze sind eine effektive Methode, um zukünftige Führungskräfte in Rechts-

abteilungen praxisnah auf ihre Rollen vorzubereiten. Die Übertragung von Verantwortung in bereichsübergreifenden Projekten stellt sicher, dass Nachwuchskräfte nicht nur ihre juristischen Kompetenzen erweitern, sondern auch strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeiten und ein Verständnis für die Dynamik verschiedener Abteilungen und Interessengruppen entwickeln.

Die moderne Unternehmenswelt fordert von Führungskräften, dass sie über ihre Abteilungsgrenzen hinausblicken. Rechtsabteilungen sind als strategische Partner gefragt, die rechtliche Lösungen im Einklang mit den Geschäftsinteressen und operativen Anforderungen anbieten. Die Leitung bereichsübergreifender Projekte schafft eine einzigartige Umgebung, in der juristische Talente die Integration ihrer Kompetenzen in größere unternehmerische Zusammenhänge einbringen können. Zudem sind Projekte oft mit mehrdeutigen Anforderungen und Zielkonflikten verbunden, was den Umgang mit Unsicherheit und Priorisierung schärft.

Erfolgsbeispiele aus internationalen Unternehmen

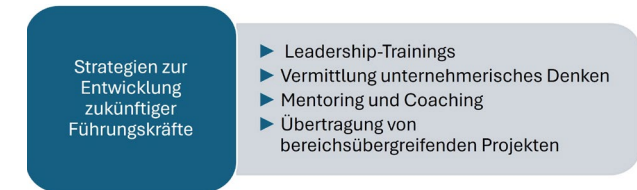
Fallbeispiel 1: Ein Unternehmen setzt auf die ganzheitliche Entwicklung von Führungskräften mit dem internen „Leadership Excellence Programm“, welches Coaching, Mentoring und praxisorientierte Aufgaben kombiniert. Die Talente arbeiten an bereichsübergreifenden Projekten, um ihre strategischen und operativen Fähigkeiten zu erweitern. Durch internationale Projekte und Rotationen lernen die Führungskräfte, in verschiedenen kulturellen

und rechtlichen Kontexten zu agieren. Hinzu kommt ein starkes Mentoringssystem, bei dem die Führungskräfte direkt von erfahrenen Führungskräften des Unternehmens begleitet werden. Diese Mentoren bieten nicht nur fachliche Unterstützung, sondern auch Einblicke in die Unternehmensstrategie und -kultur.

Fallbeispiel 2: Ein Unternehmen verfolgt die individuelle Förderung von Talenten durch das maßgeschneiderte „Talent Program“, indem sie in verschiedenen Phasen ihre fachlichen, strategischen und interdisziplinären Fähigkeiten ausbauen. Mittels eines Rotationsprogramms durchlaufen Nachwuchsführungskräfte in einem Zeitraum von zwei Jahren verschiedene Geschäftsbereiche und Regionen, um ein umfassendes Verständnis für das Unternehmen zu entwickeln. Unterstützend wirken Führungstraining sowie regelmäßige Feedbackgespräche. Abgerundet wird das Programm durch die Zusammenarbeit mit führenden Universitäten und Business-Schools. Dies umfasst nicht nur akademische Programme, sondern auch den Zugang zu Experten und eine praxisorientierte Ausbildung.

Fallbeispiel 3: Ein Unternehmen fokussiert sich auf nachhaltige Führung durch Werteorientierung und Empowerment. Ein zentrales Element des Programms ist die Entwicklung von Führungskompetenzen im Einklang mit den Werten des Unternehmens. Hierzu gehören strukturierte Selbstreflexion und regelmäßiges Feedback von Kollegen und Vorgesetzten. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, an internationalen Projekten und Austauschprogrammen mitzuwirken, um ein globales Verständnis für das Geschäft zu entwickeln. Es wird

Abbildung 2:



Quelle: Roy C. Hitchman AG

großer Wert auf die Übertragung von Verantwortung und Empowerment gelegt. Die Talente werden ermutigt, eigenständige Entscheidungen zu treffen und Führungsaufgaben in realen Projekten zu übernehmen.

„Lessons Learned“ aus innovativen Leadership-Programmen

Ein häufiger Erfolgsfaktor in Leadership-Programmen ist der Fokus auf praxisorientiertes Lernen. Führungskräfte übernehmen Verantwortung in hochkomplexen Projekten mit unternehmensweiten Auswirkungen. Sie werden in bereichsübergreifende Projekte eingebunden, die sie dazu anregen, strategisch zu denken, unter Druck zu handeln und ihre Führungsfähigkeiten auszubauen. Dieser „Learning by Doing“-Ansatz hat sich als besonders wirkungsvoll erwiesen. Er stärkt das Selbstvertrauen der Führungskräfte und vermittelt ein klares Bild von den praktischen Herausforderungen der Führung.

In einigen innovativen Programmen kommen auch Simulationsübungen oder Rollenspiele zum Einsatz, um Führungskräfte auf hypothetische, aber realistische Führungssituationen vorzubereiten. Diese Szenarien bieten

den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Reaktionen und Problemlösungsfähigkeiten in einer sicheren, kontrollierten Umgebung zu testen. Simulationen ermöglichen den Führungskräften einen schnellen Lernerfolg, ohne dass es zu negativen Folgen kommt.

Abgerundet werden können die Programme durch Networkingevents, bei denen Potentialträger mit Führungskräften aus anderen Unternehmen und Industrien in Kontakt treten können. Diese Veranstaltungen fördern den Austausch von Best Practices und Ideen, was sowohl den Teilnehmern als auch dem Unternehmen zugutekommt.

Fazit und Ausblick

Die Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften in Rechtsabteilungen ist eine entscheidende Investition in die Zukunft von Unternehmen. Um sicherzustellen, dass Führungskräfte den komplexen Anforderungen einer zunehmend globalisierten und technologiegetriebenen Welt gerecht werden, müssen Leadership-Programme sowohl technologische als auch soziale Kompetenzen fördern. Die Schlüsselmaßnahmen beinhalten die Schaffung klarer, strategischer Ziele und praxisorientierter Entwicklungsmöglichkeiten sowie kontinuierliches Feedback.

Die Führungskräfteentwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch stärker auf Agilität, technologische Kompetenzen und emotionale Intelligenz konzentrieren. Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu

sein, müssen Unternehmen heute bereits die richtigen Weichen stellen und sicherstellen, dass ihre Führungskräfte auf die sich wandelnden Anforderungen des Markts und der Gesellschaft vorbereitet sind. Die Weiterentwicklung von Führungskräften wird nicht nur ein strategisches Ziel, sondern eine kontinuierliche und zukunftsorientierte Investition in den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Unternehmens. Eine strategische und nachhaltige Entwicklung von Führungskräften in der Rechtsabteilung ist ein Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens. ←

ANZEIGE

Deutscher AnwaltSpiegel

Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel
Buch- und Zeitschriftenverlage · Frankfurt · Follower:innen

Über uns

Der Deutsche AnwaltSpiegel ist ein Online-Magazin, das sich seit 2009 an die Unternehmenspraxis sowie an den Rechts- und Steuermarkt richtet. Namhafte Autoren aus der Anwaltschaft, aber auch aus Unternehmen sowie nicht zuletzt praxisorientierte Wissenschaftler berichten 14-täglich

Hauptsitz:
Frankfurt

Unternehmensgröße:
51-200

Branche:
Buch- und Zeitschriftenverlage

Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel · Fol...
91 Follower:innen
4 Tage

**Zu Recht nichts mehr verpassen:
Folgen Sie uns
auch auf LinkedIn!**

<https://www.linkedin.com/company/produktfamilie-deutscher-anwaltspiegel/>