

denn zur eigenen Neupositionierung inklusive Findungsprozess und Vermittlung an das Team. Um das zu ermöglichen, müssen die Stellenprofile, Jahres- und Quartalsziele bereinigt werden: Weniger operative Aufgaben, dafür mehr, was der neuen Rollenerwartung entspricht.

Freiräume definieren: Um Entscheidungsfreude zu ermutigen, aber die Risiken für alle Beteiligten überschaubar zu halten, müssen die Entscheidungsräume klar sein. Üblich sind budgetbezogene Schwellenwerte, bis zu welchen Beträgen (z. B. Personalausgaben, Investitionen) jede Ebene selbstständig entscheiden darf und soll. Daneben empfiehlt sich ein Regelwerk, das festlegt, welche digitalen Plattformen und Werkzeuge selbstständig eingeführt und genutzt werden dürfen – und auf welche Weise.

Methoden standardisieren: Es kann nicht das Ziel des Unternehmens sein, dass Entscheidungen auf nachgelagerten Ebenen subjektiv („Bauchgefühl“) und inkonsistent getroffen werden. Daher braucht es standardisierte Entscheidungsprozesse und -methoden, um unternehmerisches Denken zu fördern, aber auch Objektivität und Vergleichbarkeit sicherzustellen. Beispiel: eine „Entscheidungsmatrix“ mit den Mindestanforderungen und Kriterien für Investitionen in ein eigenes Projekt.



„Ehrliche Antworten ergeben sich aus 360-Grad-Feedbacks oder anonymen Umfragen.“

Attila Albert
Karrierecoach

YOUNG LEADERS

„Nicht beklagen, anpacken“

Inspirationen von Sebastian Späth.



Sebastian Späth, Editor-in-Chief
„Robb Report“ DACH,
kress pro Young Leader 2025

1 Von wem haben Sie am meisten gelernt?

Meinen Eltern, die in vierter Generation den Bäckereibetrieb meiner Familie führten und Ende Juni in Rente gingen. Ihre wichtigste Lektion: Nicht beklagen, anpacken. Du hast die Dinge selbst in der Hand. Ich will daraus keine kulturpessimistische Klage über eine ganze Generation machen. Aber gerade unter jüngeren Journalisten scheint mir dieses Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit verloren zu gehen. Menschen werden immer öfter zu Opfern der Verhältnisse erklärt. Für ihr Scheitern sind die Strukturen verantwortlich, Erfolge dagegen werden schnell als Ergebnis von Privilegien gewertet. Das finde ich schade. Ich habe das Leben so kennengelernt, dass es einen Unterschied macht, ob wir uns als bloß Betroffene oder als Handelnde begreifen.

2 Können Sie ein Seminar oder Event empfehlen?

Weiterbildung findet nicht mehr nur in Seminaren statt. Bildungs-

podcasts, Newsletter und soziale Netzwerke halten mich in einem permanenten Wissensfluss. Überall und jederzeit habe ich das Gefühl, etwas dazuzulernen und meinen Horizont zu erweitern. Es ist nur eine Frage der richtigen Kuration.

3 Ein Buch, das man gelesen haben sollte.

Norbert Bolz' „Das richtige Leben“. Wegen seiner zentralen These: Das richtige Leben ist die Suche nach dem richtigen Leben. Kein Zustand, den wir irgendwann erreichen können. Zum Menschen werden wir, indem wir fortwährend nach dem richtigen Leben fragen.

4 Wem sollte man auf LinkedIn folgen?

Ulf Poschardt. Für mich gibt es derzeit keinen genialeren Selbstvermarkter im deutschen Journalismus. Und Selbstvermarktung ist derzeit wahrscheinlich das effektivste Überlebenswerkzeug für unseren Berufsstand.