



VON

STEVE JOBS LERNEN

Viele High Potenzials sind fachlich und analytisch brillant; zudem extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem - oder gerade deshalb - fehlen ihnen noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden, an dem sich andere Menschen orientieren. Also sollten sie diese Kompetenzen gezielt entwickeln, um ihre (Führungs-)Karriere voranzutreiben.

Es gibt Menschen, die wollen einfach mehr - vielleicht kennen Sie solche Personen oder gehören sogar selbst dazu. Sie möchten Dinge voranbringen, Neues schaffen und Verantwortung tragen, wo andere zurückweichen. Hierfür sind sie auch bereit, Höchstleistungen zu erbringen und schrecken auch vor komplexen und risikobehafteten Aufgaben nicht zurück. Sie sind mutig und gehen bis an die eigenen Grenzen und zuweilen sogar darüber hinaus.

Solche Charaktere erkennt man oft daran, dass sie bereits in sehr jungen Jahren Verantwortung übernehmen: im Sportklub z. B. als Nachwuchstrainer oder Mannschaftsführer. Oft schlägt ihr Herz auch für konkurrierende Einzelsportarten wie Tennis und Golf oder Kampf- und Extremsportarten.

UNTERNEHMEN SIND „HIGH-FLYER“ OFT SUSPEKT

Doch was geschieht mit solchen jungen Potenzialträgern oder gar High Potentials in Unternehmen? Die meisten, von ihnen glauben, sie würden dort mit Handkuss begrüßt und ihnen stehe eine steil verlaufende, erfolgreiche Führungs- oder Managementkarriere bevor. Dies trifft eher selten zu.

Die Wahrheit ist: Vielen Unternehmen (bzw. dem etablierten Management in ihnen) sind solche Mitarbeiter suspekt, denn sie fühlen sich von ihrer Energie und ihrem Wunsch, Dinge (anders) zu gestalten, gefordert und zuweilen überfordert. Also legt man ihnen Fesseln an und lässt sie oft nicht in die angestrebten Lenker- und Gestalter-Positionen aufsteigen.

Eine häufige - zuweilen mehr und zuweilen weniger berechtigte - Begründung der Top-Manager in den Unternehmen und der Psychologen in ihren Personalabteilungen hierfür ist: „Ihnen mangelt es an Fingerspitzengefühl und Diplomatie. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzuversetzen. Deshalb können wir Ihnen leider noch keine (exponierte) Führungsposition übertragen.“

Die Folge: Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden in rein fachlichen und administ-

rativen Jobs festgehalten - mit Tätigkeiten, bei denen sie

- alle zehn Minuten unterbrochen werden,
- unsinnige Mails beantworten müssen
- und dies und jenes überprüfen und absichern müssen.

Und daneben fachsimpeln die älteren Kollegen über ihre neuen Gasgrills und trinken den fünften Becher Filterkaffee.

JAMMERN UND SELBST-MITLEID BRINGEN NICHTS

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lautet ein altbekannter Glaubenssatz, den auch viele ambitionierte Führungswärter noch verinnerlicht haben und kaum hinterfragen. Also bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl

- sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und
- sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit anstaut, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Was können solche Menschen bzw. Persönlichkeitstypen dagegen tun? Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Generell gilt:

- Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneur sehen, dürfen nicht ihr wertvolles Potenzial verschleudern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 oder Anfang 40 vielleicht zum Zug kommen. Und:
- Es macht keinen Sinn den Unternehmen, für die man gerade arbeitet oder die einem beim Sich-bewerben einen Korb gaben, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

ERFOLGSFAKTOR SUPER-LEADERSHIP

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten gut bzw. optimal zur Geltung bringen zu können - unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die optimalen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz, die die renommierten ame-



Zum Autor:

Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräftetrainer und -coach. Er unterstützt die Führungskräfte dabei, eine individuelle Leadership-ID zu entwickeln. Er hat das Online-Programm „Egoleading“ entwickelt, mit dem ambitionierte (angehende) Führungskräfte, die Skills (u.a. im Bereich Selbstführung, emotionale Kompetenz und Super-Leadership) erwerben können, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheit brauchen.

www.joachimsimon.info

ikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves“ Super-Leadership nennen, gilt heute als die zentrale Führungskompetenz.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstführung und -Steuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt

- das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und -reflexion, das Sich-setzen von Zielen, Selbstbelohnung) und
- das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (wie das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus.

Wichtig ist zudem die als emotionale Kompetenz oder Intelligenz bezeichnete Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinzuversetzen und den eigenen Gefühlshalt gezielt zu steuern. Die Wirtschafts-

Psychologen in den HR-Abteilungen und die CEOs achten bei ihren Personalentscheidungen stark darauf, inwieweit Bewerber bzw. Kandidaten für Führungspositionen über die vorgenannten Kompetenzen verfügen, denn sie sind eine Super-Leadership-Voraussetzung.

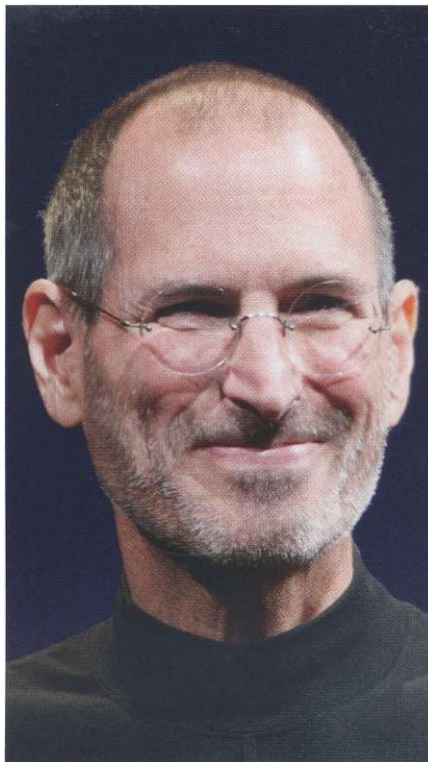
AUCH STEVE JOBS WAR NICHT DER GEBORENE LEADER

Viele „Super-Brains“ oder „Genies“ verfügen über diese Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Giganten Apple schmiedete, war damit zu Beginn nur bedingt gesegnet. Nur Wenige wissen: 1985 bettelte er den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens dessen Forschungsabteilung leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, war die klare Ansage vom damaligen Apple-Chef John Sculley - unter anderem, weil er in ihm nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ Jobs Apple und gründete die Computerfirma NeXt. Von dort schaut er auf die Riesen wie Microsoft und IBM und wusste: Ich habe eine Chance verpasst, den Lauf der Welt zu beeinflussen und ein Imperium aufzubauen.

Dies wäre beinahe das Aus für Steve Jobs gewesen - zumindest würde niemand von uns ihn heute kennen. Doch in der Zeit bei NeXt, die er später als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelt er sich auch als Person weiter. Parallel dazu ging es bei Apple bergab, so dass das Management nach jedem Strohalm griff, der sich ihm bot. 1997 - 90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen - bestieg Steve Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands bei Apple und kurz darauf, zunächst vorübergehend und dann dauerhaft, Geschäftsführer des Unternehmens.

EIN SCHARFER VERSTAND ALLEIN GENÜGT NICHT

Der Rest ist Geschichte und doch bleibt die Frage offen: Hätte Steve Jobs ohne seine Reifezeit bei NeXt die Super-Lea-



dership-Eigenschaften entwickelt, die er später bei Apple zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt? Viele hochbegabte bzw. -talentiertere Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Genies sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch und schnell, erkennen Details und sehen das Big Picture - doch letztlich fehlt ihnen etwas Entscheidendes: eine Kompetenz, die auch Jobs in seinen ersten Jahren bei Apple unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann, nämlich die zur Selbst-reflexion sowie -führung und -Steuerung.

Dabei geht es nur bedingt um die Bereitschaft, für ein Feedback offen zu sein. Wie viele ambitionierte Menschen verlangte auch Jobs selbstverständlich nach (konstruktiver) Kritik. Doch aufgrund seiner persönlichen Disposition sowie seiner persönlichen Disposition sowie seiner persönlichen Disposition sowie seines Strebens nach Perfektion fühlte er sich, wie viele High Potentials, oft unverstanden - selbst von Menschen, die ihm nahe standen. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, weil er anders als die meisten in seinem Umfeld war - auch aus Selbstschutz - einen herablassenden Stolz. Diese Einstellung und das hieraus resultierende Verhalten isolierten ihn zunehmend - zumal er zahlreiche Chancen, seine emotionale Kom-

petenz zu steigern, links liegen ließ. Das machte ihn auch in den Augen von John Sculley unfähig zum Leader.

LEADER SIND KEINE „LONELY HEROS“

Zweifelslos müssen Leader eine Vision und großes Bild von der Zukunft haben. Doch sie müssen auch andere Menschen für sich und ihre Vision gewinnen und begeistern können. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „lonely hero“ und geht als Leader unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wenn Sie dies vermeiden möchten, dann erkennen bzw. analysieren Sie, sofern vorhanden, ihre Schwächen und arbeiten Sie daran! Fragen Sie sich zum Beispiel:

- *Bin ich oft überrascht, weil andere irritiert auf meine Scherze, Sprüche reagieren?*
- *Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?*
- *Fällt es mir schwer, nachzugeben bzw. Kompromisse einzugehen?*
- *Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinversetzen?*
- *Werde ich schnell ungeduldig?*
- *Ist es mir weitgehend egal, was andere von mir halten bzw. über mich denken?*
- *Kann ich andere Menschen nur schwer für meine Ideen bzw. Ziele begeistern?*

Wenn Sie als junger „Überflieger“ bzw. „High Achiever“ in dieser Welt wirklich etwas bewegen wollen, seien Sie klug und vorausschauend: Fördern Sie Ihre emotionale Kompetenz und erlernen Sie die Kunst der Selbst- und Menschenführung, denn diese Skills werden in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten digitalen Welt bzw. VUKA-Welt für den Führungserfolg mehr denn je gebraucht.