

**Steve Jobs (links).** Als jungem Mann wurde Steve Jobs von seinem Chef John Sculley (rechts) wohl zu Recht die Beförderung verweigert, weil es Jobs an emotionaler Intelligenz mangelte.

# Lernen aus den Schwächen von Steve Jobs

**EMOTIONEN.** Viele High Potentials sind fachlich brillant, extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlt ihnen etwas. Was das ist, kann man lernen, wenn man die Biografie von Apple-Chef Steve Jobs (1955 - 2011) studiert, sagt Joachim Simon, der seit dem Jahr 2007 selbstständig tätig ist als Trainer, Berater und Business-Coach.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden von ihren Arbeitgebern in administrativen Jobs „gefangen gehalten“. Sie bekommen zu hören: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen.“ Und weil sie oft selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, 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 einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneure sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 zum Zug kommen. Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen - unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New Super Leadership“ als „Super-Leadership“. Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähig-

keit zur Selbstführung und Selbststeuerung. 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 Selbstreflexion sowie das Sich-Ziele setzen) und das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus. Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinversetzen und den eigenen Gefühls Haushalt gezielt steuern zu können.

## Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele Aufsteiger verfügen nicht über diese Kompetenzen. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Computer-giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte Jobs den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens die Forschungsabteilung von Apple leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar - weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedemütigt verließ dieser Apple und gründete die Computerfirma Next. Dies war ein Absturz für Jobs. Doch in der Zeit bei Next, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelte er sich auch als Person weiter. Parallel dazu

Foto: Marilyn K. Yee / Kontributor / gettyimages.de





Foto: www.joachimsimon.info

ging es bei Apple bergab. Im Jahr 1997 (90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen) bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands und kurze Zeit später Alleinherrscher bei Apple.

Der Rest ist Geschichte und doch bleibt die Frage offen: Hätte Jobs ohne seine Reifezeit bei Next die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt? Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Intelligenzbestien sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture - doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion, Selbstführung und Selbststeuerung.

## Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Oft verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition - seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion - fühlte er sich, wenn er Feedback erhielt, oft unverstanden - wie viele High Potentials nun einmal so sind. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links

liegen. Das machte ihn in den Augen von John Sculley unfähig zum Leader. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „Lonely Hero“ und geht als Anführer unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wer das vermeiden möchte, analysiere seine Schwächen:

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

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz. Sie entwickeln auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung (woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen) gezielt weiter, und das bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber.

**Joachim Simon •**