

# Mitarbeiterauswahl beim Entlassen, Einstellen, Fordern und Befördern und schließlich beim Übergeben der Unternehmung an den Nachfolger

## Mitarbeiter- statt Personalauswahl

Ursprünglich trug dieser Aufsatz den Titel „Personalauswahl“. Ich übernahm ihn gedankenlos vom Buchtitel eines Forschungsbeamten. Nach dessen Fertigstellung fiel mir auf, daß dieser Begriff den Intentionen meines Aufsatzes völlig zuwiderläuft. Kein vernünftiger Unternehmer stellt Personal ein; schließlich braucht er keine Dienstboten. Der Staubsauger, die Waschmaschine, das Auto und das Flugzeug sind schon vor Jahrzehnten erfunden worden. Der Unternehmer von heute braucht kompetente Mitarbeiter. Personal braucht er nicht.

*Herabwürdigende* Auffassungen zum Menschen allgemein und dem Innovator im speziellen sind weit verbreitet: der Mensch wird als *Humankapital* bezeichnet, als könnte man ihn in einen Banktresor legen; die betrieblichen Abteilungen, die die deutschen Gehaltsbescheinigungen ausfertigen, nennen sich oft *Human Resources*, als handle es sich beim Menschen um einen Rohstoff (vgl. bspw. den Eintrag „Capitalism“ in der Encyclopedia Britannica 1964) wie Erdöl; andere Wissenschaftler reihen den Menschen unter die *Produktionsfaktoren* wie Fabrikgebäude und Strom ein. Die Reihe gebräuchlicher herabwürdigender Einordnungen des Menschen ließe sich leider leicht fortsetzen. Nur der Mensch, genauer menschliche Individuen streben nach *heuristischer Kompetenz*: es ist immer eine einzigartige Innovatorin, die etwas entdeckt, erfindet, schöpft, designt, gestaltet, entwickelt, erneuert, reformiert, revolutioniert oder innoviert. Niemals alle, viele oder mehrere gleichzeitig. Bei weitem nicht jeder Mensch hat das Rad oder das iPhone erfunden; nur bestimmte Menschen sind heuristisch kompetent. Krisenwendekompetenz, Führungsstärke, Stellvertretereignung, Innovationskraft, Kraft, Strategiekompetenz, Herz&Verstand, Entscheidungsfähigkeit und Wachstumserzeugungstärke wachsen nicht auf den Bäumen. Deswegen muß ein Unternehmer seine Mitarbeiter bewußt, gekonnt und gezielt *auswählen*.

## Prinzipien der Mitarbeiterauswahl

Es *erscheint* grausam, wenn man einen armen Angestellten feuert. Es *erscheint* wunderbar wenn man der frisch diplomierten Nichte seines besten Freundes ihre erste Stelle verschafft. Es *erscheint* gerecht, wenn der brave Beamte nach drei Jahren Warten eine Gehaltsstufe höher rückt. Im Mitarbeiterwesen ist nichts so, wie es scheint. Die genannten Beispiele sind das krasse Gegenteil guter Mitarbeiterauswahl. In Wirklichkeit dreht sich alles um den einzigartigen *Wert* eines Individuums für die Unternehmung. Und es ist die Aufgabe des Unternehmers, den *Wert* seines Unternehmens langfristig zu steigern.

Stellen Sie sich einfach vor, was passiert, wenn Sie einen zweitklassigen Mitarbeiter nicht *entlassen*, wenn Sie nicht den Besten finden und auswählen, nicht den Kompetentesten *einstellen*, wenn Sie Ihre Leistungsträger nicht *fordern*, ihnen nicht bei Bedarf den Rücken stärken, und schließlich – die allerschwierigste Aufgabe bei der Beendigung Ihrer unternehmerischen Tätigkeit –, wenn Sie Ihre Unternehmung nicht an den bestmöglichen Nachfolger *übergeben*.

Das erste und wichtigste Prinzip jeder Mitarbeiterarbeit und -auswahl ist das Leistungsprinzip: Sie müssen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens nach *Leistung* entlassen und einstellen: „Ein Teil meiner Verantwortung besteht darin, einen Maßstab für die Qualitätsbeurteilung zu setzen. Manche Leute sind einfach nicht an eine Umgebung gewöhnt, in der Leistun-

gen auf höchstem Niveau erwartet werden“ (Isaacson, S. 270). Wie erzielt man eine Spitzenleistung? „Es ging nie darum, die Konkurrenz zu schlagen oder möglichst viel Profit herauszuholen; es ging um das Bestmögliche oder darum, noch ein bißchen besser zu sein“ (S. 151) erinnert sich der außerordentlich erfolgreiche Entwickler Andy Hertzfeld. Bei einer Produktvorstellung kritisierte Steve Jobs den Ingenieur, und der fand trotz verbaler Abwehr „danach eine bessere Lösung. »Er machte es noch besser, weil Steve ihn herausgefordert hatte«, sagte Atkinson“ (S. 150). „Wir sagten uns: »Hey, wenn wir schon etwas erschaffen, dann lieber gleich etwas Schönes«“ (S. 151) ergänzt Bud Tribble. Wie sorgt der Unternehmer für die besonders *wertvolle* Leistung, die, die „noch ein bißchen besser“ oder „gleich etwas Schönes“ ist? „Sculley machte Apple kaputt, indem er *schlechte Leute* einstellte und auf *falsche Werte* setzte. Sie wollten Geld machen – hauptsächlich für sich selbst und auch für Apple – statt tolle Produkte herzustellen. ... Nach meinem Weggang wurde nichts *Neues* mehr *erfunden*. Der Mac wurde kaum merklich optimiert. Apple war eine leichte Beute für Microsoft“ (S. 348). Wer die *richtigen Werte* hat, setzt auf *gute Leute*; die wiederum erfinden etwas Neues, das das Unternehmen auf seine Weise einzigartig erfolgreich macht.

Steve Jobs, der Gründer von Apple – „dem wertvollsten Technologieunternehmen der Welt“ (S. 621) – und einer der erfolgreichsten Unternehmer des 20. Jahrhunderts, gab Larry Page, dem Gründer von Google, dem heute wertvollsten Unternehmen der Welt einst folgenden Rat: „Jobs erinnerte sich: Wir haben eine Menge über Fokussierung gesprochen. Und über *die Auswahl von Leuten*. Wie weiß man, wem man trauen kann, und wie baut man ein Team von Stellvertretern auf, auf die man sich verlassen kann. Ich beschrieb ihm die Blockier- und Angriffstaktiken, mit denen er das Unternehmen davor bewahren konnte, schwach zu werden oder vor zweitklassigen vor zweitklassigen Spielern überzuquellen. Am meisten Gewicht legte ich auf die Fokussierung. Finde heraus, was Google später einmal sein soll. Es ist jetzt überall auf der Welt vertreten. Auf welche fünf Produkte möchtest du dich konzentrieren? Werde den Rest los, denn er zieht dich nach unten. Er macht dich zu einer Art Microsoft. Er bringt dich dazu, Produkte auf den Markt zu bringen, die zufriedenstellend, aber nicht umwerfend sind“ (S. 645). Der deutsche Begriff *Personalwesen* bringt die Auffassung auf den Punkt, daß Mitarbeiterauswahl eine Verwaltungstätigkeit ist, die sogenannte Fachleute für menschliche Ressourcen ausüben. Auch das Nachplappern amerikanischer Diktion *Human Resources* macht diesen Schwachsinn nicht weniger schwachsinnig. Der Mensch ist keine Ressource, die es zu verwalten gilt! Während ein Kugelschreiber oder Elektrizität Ressourcen sein mögen, ist jeder Mensch ein einzigartiges Individuum, auf dessen einzigartigen Wert für ein Unternehmen es *manchmal* mehr ankommt als auf alles Andere. Siehe Steve Jobs. Siehe Bill Gates. Siehe Larry Page. Siehe Hasso Plattner. Siehe Theo Albrecht. Kein einzigartiger Kugelschreiber und auch kein einzigartiges Elektron hat bis dato Unternehmensgeschichte geschrieben. Schon lange bevor ich den „Optimalentwickler“, der sich durch „persönliche Entwickeltheit und persönlichen Erfolg“ (Seyrer 1997 und 2003) auszeichnet, ins Spiel brachte, pries Friedrich Nietzsche seinen höher entwickelten Auserwählten, den er als *Übermenschen* bezeichnete, als seine „höchste Hoffnung“: „Und das ist der große Mittag, da der Mensch auf der Mitte seiner Bahn steht zwischen Tier und Übermensch und seinen Weg zum Abende als seine höchste Hoffnung feiert: denn es ist der Weg zu einem neuen Morgen. Als da wird sich der Untergehende selber segnen, daß er ein Hinübergehender sei; und die Sonne seiner Erkenntnis wird ihm im Mittage stehn. »Tot sind alle Götter: nun wollen wir, daß der Übermensch lebe« - dies sei einst am großen Mittage unser letzter Wille! - Also sprach Zarathustra“ (Nietzsche 1883/1972, S. 66). „Steve Jobs hat Nietzsche nie gelesen, teilte aber dessen Vorstellungen vom Willen zur Macht und der Auserwähltheit des Übermenschen“ (S. 147). In einer Zeit, in der von Schwarmintelligenz geschwärmt und das Leistungsprinzip außerhalb des Sports infrage gestellt wird, betone ich ganz bewußt die Auserwähltheit von Persönlichkeiten als Ergebnis einer Auswahl. Die Mitarbeiterauswahl ist der Weg zu den Auserwählten und ihren Spitzenleistungen: „es ist der Weg zu einem neuen Morgen“ (ebd.).

Wie die meisten Auserwählten leidet Andy Hertzfeld weder unter Größenwahn noch ist er hyperaktiv; er kann sich selbst richtig einschätzen und weiß um seinen **Wert**: „»Taugen Sie was?«, fragte Jobs beim Hereinkommen. »Im Mac-Team brauchen wir nur Leute, die wirklich gut sind, und ich weiß nicht, ob Sie wirklich gut sind.« Hertzfeld hatte die richtige Antwort. »Ich sagte ihm, ja, ich glaubte, ich sei ziemlich gut.«“ (S. 141). Darauf kommt es an. Und auf sonst nichts.

Viele kritisieren die Auserwählten. Steve Jobs antwortete auf eine fundamentale Kritik an seinem Unternehmen: „»Übrigens, was haben Sie eigentlich Großartiges geleistet? Erzeugen Sie irgend etwas oder kritisieren Sie einfach nur die Arbeit von anderen und machen deren Motive schlecht?« (Der kritisierte Redakteur Ryan) Tate gab zu, beeindruckt gewesen zu sein“ (S. 606). Immerhin. Lassen Sie sich von Kritik nicht einschüchtern und konzentrieren Sie sich auf ihre eigenen Ziele: Mitarbeiterauswahl gemäß dem Leistungsprinzip besteht aus und erfordert fünf Tätigkeiten:

<b>Tätigkeit</b>	<b>Ziel</b>
1. Entlassen	Das Alte muß von Drinnen nach Draußen.
2. Einstellen	Das Neue muß das Alte ersetzen und an dessen Stelle treten.
3. Fordern	Das Neue muß gefordert werden, damit es sich entwickeln kann.
4. Befördern	Das höher entwickelte Neue muß an die richtige Stelle gesetzt das Alte ablösen oder ihm ein neuer übergeordneter Bereich zugewiesen werden.
5. Übergeben	Der Alte, der bisherige Unternehmer muß seine Unternehmung rechtzeitig dem Neuen, seinem jungen Nachfolger übergeben.

### **Ad Tätigkeit 1: Entlassen**

Relativ leicht nachzuvollziehen ist die Dringlichkeit der Entlassung eines Mitarbeiters, der die Produkte der Konkurrenz favorisiert: „»Ich wollte sichergehen, daß die weniger kompetenten Leute in den Führungspositionen von Apple den wirklich guten Leuten, die von NeXT gekommen waren, nicht in den Rücken fallen konnten«, so Jobs. Ellen Hancock, die Solaris von Sun den Vorzug vor NeXT gegeben hatte, stand auf seiner Idiotenliste ganz oben, vor allem da sie weiterhin den Solaris-Kern im neuen Apple-Betriebssystem verwenden wollte. Auf die Frage eines Journalisten, welche Rolle Jobs bei der Entscheidung spielen würde, antwortete sie kurz angebunden: »Keine.« Womit sie sich allerdings gewaltig täuschte. Nach Jobs' erstem Schachzug hatten zwei seiner Freunde von NeXT ihren Aufgabenbereich übernommen.“ (S. 362). Fälle demonstrativer Illoyalität sind aber relativ selten im unternehmerischen Alltag und deuten darauf hin, daß es schlecht um ein Unternehmen bestellt ist.

Kein normaler Mensch entläßt gerne, auch Steve Jobs nicht: „Ich erinnere mich daran, daß Reed, als er sechs Jahre alt war, einmal nach Hause kam und ich an diesem Tag gerade jemanden gefeuert hatte. Ich stellte mir vor, wie es wohl für diesen Menschen sein mußte, seiner Familie und seinem kleinen Sohn zu sagen, daß er gerade seinen Job verloren hatte. Das war hart. Aber jemand mußte es tun. Ich verstand, daß es immer meine Aufgabe war, sicherzustellen, daß das Team hervorragend war. *Wenn ich es nicht tat, dann würde es keiner machen*“ (S. 664). Wer an verantwortlicher Stelle versagt, muß entlassen werden: „Vor versammelter Mannschaft entließ er den Leiter des (gescheiterten) MobileMe-Teams und ersetzte ihn durch Eddie Cue“ (S. 622). Solch eine dramatische Inszenierung einer Entlassung trauen sich die wenigsten Unternehmer zu, aber sie ist für die Belegschaft, die sich längst gefragt hat, was dieser Versager an der Spitze der Abteilung eigentlich da zu suchen hat, äußerst lehrreich und für die

Durchsetzung des Leistungsprinzips unverzichtbar. iCloud wurde der bis heute äußerst erfolgreiche Nachfolger von MobileMe.

Noch unangenehmer als eine Einzelentlassung sind mehrere Einzelentlassungen. Will man am Leistungsprinzip festhalten, führt auch daran kein Weg vorbei: „»Ihr habt versagt, Leute«, sagte er und sah dabei diejenigen an, die am Apple Lisa gearbeitet hatten. »Ihr seid ein zweitklassiges Team. Zweitklassige Spieler. Zu viele Leute hier sind zweit- oder drittclassige Spieler, deshalb entlassen wir heute ein paar von Euch, damit sie Gelegenheit haben, bei unserer Konkurrenz hier im Valley zu arbeiten.« ... Wenn man ein Team aus erstklassigen Spielern wollte, durfte man keine Skrupel haben. »Während ein Team wächst, findet an sich leicht mit ein paar zweitklassigen Spielern ab, aber die ziehen dann weitere zweitklassige Spieler an, und schon bald hat man ein paar drittclassige Spieler dabei«, erinnerte er sich. »Meine Erfahrung mit dem Macintosh lehrte mich, daß Topspieler bevorzugt mit anderen Topspielern zusammenarbeiten, und das heißt, daß man zweitclassige Spieler nicht tolerieren kann«“ (S. 218).

Massive Fehler müssen Massenentlassungen nach sich ziehen. Das hört keiner gern und es ist auch nicht schön. Aber unumgänglich. Nach seiner Rückkehr zu Apple fand Steve Jobs eine verwirrende Vielzahl von Modellen vor. „Kurze Zeit später waren 70% Prozent von ihnen Geschichte. »Ihr seid doch kluge Köpfe«, sagte er zu einer Gruppe. »Ihr solltet Eure Zeit nicht mit so miserablen Produkten verschwenden.« Viele der Ingenieure waren über seine Ausmisttaktik, die zu massiven Entlassungen führte, stocksauer. Jobs meinte aber später, daß die guten, auch einige von denen, deren Projekte eingestellt wurden, es verstanden hätten“ (S. 396). Mehr darf man nicht erwarten.

Besonders heikel und schwierig ist die Entlassung eines inkompetenten Versagers, der formal ranghöher ist und dadurch mächtiger scheint als der rangniedrigere Entlasser selbst. Da hilft nur eine konkret-offensive Herangehensweise (Seyrer 1997). „In jenem Frühjahr traf Larry Ellison von Oracle Amelio auf einer Party und stellte ihn der jungen Technologiejournalistin Gina Smith vor, die von ihm wissen wollte, wie es Apple ginge. »Wissen Sie, Gina, Apple ist wie ein Schiff«, antwortete Amelio. »Das Schiff ist voll mit Schätzen beladen, aber es hat ein Leck. Und meine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, daß alle in dieselbe Richtung rudern«. Smith sah ihn verblüfft an: »Sehr schön, aber was ist mit dem Leck?« Ellison und Jobs amüsierten sich danach königlich über die Schiffsparabel. »Als Larry mir die Geschichte erzählte, waren wir gerade in diesem Sushi-Restaurant, und ich fiel vor Lachen buchstäblich vom Stuhl«, erinnerte sich Jobs. »Er war so ein *Blödmann* und nahm sich selbst so ernst. Er bestand darauf, daß jeder ihn mit *Dr. Amelio* ansprach. Das ist immer ein Warnzeichen«“ (S. 365). Wie es Steve Jobs als Außenstehendem gelang, erst durch Schmeicheleien den ranghohen *Dr. Blödmann* selbst dazu zu bringen, sich in Sicherheit zu wiegen und dann noch den gesamten Aufsichtsrat davon zu überzeugen, diesen inkompetenten CEO stante pede rauszuschmeißen, kann man in seiner Biographie auf den Seiten 366ff nachlesen. Sehr lehrreich, weil es zeigt, daß man bei einem solchen Problem von oben einsteigen muß.

Am heikelsten und schwierigsten ist es, als einzelner Akteur die gesamte inkompetente Leitungsebene eins höher zu entlassen „»Diese Firma ist ein Scherbenhaufen, und ich habe keine Zeit, das Kindermädchen für den Aufsichtsrat zu spielen. Sie müssen alle zurücktreten. Oder aber ich trete zurück und bin ab Montag nicht mehr da.« Die einzige Person, die bleiben könne, so Jobs, sei Woolard. Die meisten Aufsichtsräte waren entsetzt. Jobs weigerte sich zwar immer noch, sich auf eine Vollzeittätigkeit festzulegen oder mehr als nur »ein Berater« zu sein, war sich jedoch seiner Macht sicher, die Aufsichtsräte zwingen zu können, ihren Abschied zu nehmen. Die harte Wahrheit war aber, daß er diese Macht über sie hatte. Sie konnten es sich nicht leisten, daß er sich wütend aus dem Staub machte, aber die Aussicht, weiterhin Aufsichtsrat bei Apple zu sein, war für sie damals auch nicht besonders verlockend. »Nach allem, was sie durchgemacht hatten, waren die meisten froh, vom Haken zu sein«, erin-

nerte sich Woolard“ (S. 375). Sehr lehrreich, weil es zeigt, daß bei einem solchen Problem ‚teile und herrsche‘ gut funktioniert.

Steve Jobs hat souveränes Entlassen durch eigene leidvolle Erfahrung gelernt: „»Das Beste, was Steve je passieren konnte, war, daß wir ihn feuerten, ihm sagten, er solle Leine ziehen«, sagte Arthur Rock später. Die von vielen geteilte Theorie lautet, die liebevolle Strenge habe ihn verständiger und reifer gemacht“ (S. 262).

## **Ad Tätigkeit 2: Einstellen**

Einstellen verführt dazu anstatt gemäß dem Leistungsprinzip wertvolle Mitarbeiter heranzuziehen, Gutes tun zu wollen. Es kommt darauf an, talentierte Leute aufzuspüren. Soll man diese Aufgabe als Unternehmer delegieren? „Neueinstellungen handhabte Steve Jobs persönlich“ (S. 172) und er fuhr nicht schlecht damit.

Wie der Herr, so´s Gescherr, lautet ein seit der Römerzeit existierendes Vorurteil. Beim Einstellen muß man vollkommen vorurteilslos sein, zunächst offen herangehen und beispielsweise einen Bewerber nicht aussortieren, weil er bisher den falschen Chef hatte, also einen, der eine Null ist: „Als er eines Tages durch die Flure ging, traf er zufällig einen jungen Absolventen der Wharton School, der vorher Amelios Assistent gewesen war. Er erzählte Jobs, daß er dabei sei, seine Arbeit abzuwickeln. »Das trifft sich gut, weil ich nämlich jemanden brauche, der Routinearbeiten übernimmt«, erwiderte Jobs. Seine neue Rolle sei, sich Notizen zu machen, wenn Jobs sich mit Dutzenden von Produktteams bei Apple treffe, sie erklären lasse, woran sie arbeiteten, und eine Rechtfertigung dafür hören wolle, warum sie die Arbeit an ihren Produkten oder Projekten fortsetzen sollten“ (S. 395). Freunde sollten bei der Mitarbeiterauswahl nicht prinzipiell ausgeschlossen werden, auch wenn das sicherlich ein Grenzfall einer sachbezogenen Entscheidung ist; beim Liebespartner wäre diese Grenze eindeutig und in jedem Fall überschritten: „Er stellte auch einen Freund ein, Phil Schiller, der bei Apple gearbeitet hatte, aber jetzt bei der Grafiksoftware-Firma Macromedia war“ (S. 396).

Mit dem Einstellen fängt man oben in der Hierarchie an. „Jobs kam nicht regelmäßig ins Büro, aber er telefonierte oft mit Amelio. Sobald er Tevanian, Rubinstein und andere vertrauenswürdige Mitarbeiter erfolgreich in ihre Spitzenpositionen gehievt hatte, wandte er seine Aufmerksamkeit der ausufernden Angebotspalette zu“ (S. 363).

Wertvolle Bewerber müssen die Werte der Unternehmung – bspw. die perfekte Integration von Hardware und Software – verinnerlicht haben. Das ist leichter gesagt als getan. „»Es war unser Weg, *integrierte* Produkte zu entwickeln, und somit mußte auch der ganze Prozeß *integriert* und *kooperativ* gestaltet sein«, so Jobs. Mit diesem Ansatz ging man auch an die Einstellung von Spitzenmitarbeiter heran. Jobs sorgte dafür, daß entsprechende Bewerber auch mit der Führungsspitze der Firma zusammentrafen – mit Cook, Tevanian, Schiller, Rubinstein und Ive –, und nicht nur mit den Managern der jeweiligen Abteilung, in der sie arbeiten wollten. »Danach setzten wir uns noch einmal ohne den Kandidaten zusammen und besprachen, ob er paßte oder nicht«, sagte Jobs. Es war sein erklärtes Ziel, der »Deppen-Epidemie« entgegenzuwirken, an deren Ende eine Firma regelrecht gespickt ist mit zweitklassigem Personal: Bei den meisten Dingen im Leben beträgt der Unterschied zwischen dem Besten und dem Durchschnitt 30 Prozent. Der beste Linienflug etwa oder das beste Essen sind vielleicht 30 Prozent besser als das, was man durchschnittlich bekommt. Mit Woz allerdings hatte ich jemanden, der 50-mal besser war als der Durchschnittsingenieur. Er war dazu in der Lage, Meetings in seinem Kopf abzuhalten. Als wir das Mac-Team zusammenstellten, wollten wir genau so ein Team aufbauen, nur erstklassige Spieler. Die Leute sagten zwar, daß sie damit nicht zurechtkommen würden, daß sie es gräßlich fänden, miteinander zu arbeiten. Aber mir wurde klar, daß erstklassige Spieler auch gern mit anderen erstklassigen kooperieren, sie

möchten nur nicht gern mit drittklassigen zusammenarbeiten. Pixar war eine Firma voller erstklassiger Spieler. Als ich dann zu Apple zurückkehrte, wollte ich genau das aufbauen. Und dafür ist ein *kooperativer* Prozeß der Mitarbeiterauswahl nötig. Wenn wir beispielsweise jemanden für das Marketing einstellen, dann möchte ich, daß die Bewerber auch mit den Designleuten und den Ingenieuren reden“ (S. 426f.).

„Ohne übertriebene Bescheidenheit sagte Fadell, auf dem Gebiet sei er eine echte Koryphäe. Daraufhin lud ihn Rubinstein nach Cupertino ein. Fadell vermutete, daß man ihn für die Arbeit an einem PDA als Nachfolger für den Newton einstellen wollte. Doch als er Rubinstein traf, kam das Gespräch bald auf iTunes, das seit drei Monaten auf dem Markt war. »Eigentlich wollten wir die bereits erhältlichen MP3-Player irgendwie mit iTunes kompatibel machen. Aber die sind Schrott, einfach Schrott«, berichtete Rubinstein. »Daher sind wir zu dem Entschluß gekommen, selbst einen zu bauen.« Fadell war wie elektrisiert. »Musik ist meine große Leidenschaft. Ich wollte schon bei RealNetworks so etwas machen, und Palm hatte ich ebenfalls einen MP3-Player vorgeschlagen.« Er sagte zu, zumindest als Berater an Bord zu kommen. Nach ein paar Wochen bestand Rubinstein darauf, daß er als Teamleiter bei Apple fest angestellt sein müßte. Aber Fadell sperrte sich dagegen. Er arbeitete lieber frei. Es ärgerte Rubinstein, daß Fadell sich zierte. »Diese Entscheidung wird dein Leben verändern«, sagte er zu ihm. »Du wirst es garantiert nicht bereuen.« Rubinstein beschloß, ein bißchen nachzuhelfen. Er versammelte die ungefähr 20 an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter in einem Raum. Als Fadell hereinkam, begrüßte er ihn mit den Worten: »Tony, wir arbeiten an diesem Projekt nur weiter, wenn du dich in Vollzeit anstellen läßt. Also, bist du dabei oder nicht? Du mußt dich hier und jetzt entscheiden.« Fadell blickte Rubinstein in die Augen, ehe er sich an die gesamte Mannschaft wandte und fragte: »Macht man das so bei Apple, daß man die Leute unter Druck setzt und dazu nötigt, ein Angebot zu akzeptieren?« Er zögerte noch kurz, ehe er Ja sagte und widerwillig in Rubinsteins Hand einschlug“ (S. 456). Effizient.

Manchmal geht es auch einvernehmlicher. „Unter größter Geheimhaltung begann Jobs Ende 1999 Vorstellungsgespräche mit Managern zu führen, die in der Lage sein könnten, eine Kette von Apple-Einzelhandelsgeschäften aufzubauen. Unter den Bewerbern befand sich einer mit einer Vorliebe für Design und dem kindlichen Enthusiasmus des geborenen Einzelhändlers: Ron Johnson, stellvertretender Chef für Merchandising bei der Handelskette Target. Einer seiner Zuständigkeitsbereiche war die Markteinführung von Produkten mit charakteristischem Äußeren, etwa des von Michael Grave entworfenen Wasserkessels. »Mit Steve kann man sehr gut reden«, erinnerte sich Johnson an ihr erstes Treffen. »Plötzlich steht da jemand in zerschlissenen Jeans und Rollkragenpullover und läßt sich ohne Umschweife darüber aus, warum er unbedingt großartige Läden braucht. Er sagte mir, daß Apple nur dann erfolgreich sein könne, wenn man bei den Innovationen die Nase vorn habe. Und man kann nur dann bei den Innovationen die Nase vorn haben, wenn man das Ganze auch gegenüber den Kunden herüberbringt.« Im Januar 2000 kam Johnson für ein zweites Bewerbungsgespräch, und Jobs schlug vor, einen Spaziergang zu machen. Sie fuhren zur Stanford Shopping Mall, einer ausgedehnten Anlage mit 140 Läden, und waren bereits um 8:30 Uhr dort. Die Geschäfte hatten noch nicht geöffnet. Sie liefen deshalb einfach mehrmals durch die Mall und sprachen darüber, wie sie organisiert war, welche Rolle die großen Warenhäuser in Bezug auf die anderen Läden spielten und warum bestimmte Spezialgeschäfte erfolgreich waren. Als die Geschäfte um zehn Uhr öffneten, liefen sie noch immer herum und redeten. Schließlich betraten sie ein Fachgeschäft für Freizeitbekleidung des Unternehmens Eddie Bauer. Dieses hatte zwei Eingänge: einen im Innern der Mall und einen vom Parkplatz aus. Jobs entschied in diesem Moment, daß die Apple Stores nur einen Eingang haben sollten, so hätte man das Kundenerlebnis leichter unter Kontrolle. Sie *stimmten* darin *überein*, daß der Eddie-Bauer-Laden zu lang war und zu eng. Es war ungemein wichtig, daß die Kunden intuitiv die ganze Raumaufteilung des Ladens erfassen konnten, sobald sie eintraten“ (S. 436). Der Bewerber entpuppte sich als äü-

berst kompetent in der Hinsicht, den Apple Store so zu gestalten, daß Apple das Kundenerlebnis optimal kontrollieren konnte.

### Ad Tätigkeit 3: Fordern

„Wissen Sie heute, was ein Vorstand kann?“, fragt die Chefredakteurin den altgedienten Bankvorstand. „Menschen entwickeln und aufbauen. Das ist seine Kernqualifikation“, antwortet der in Brand Eins 10/2012 auf S. 106. Das ist höherer Blödsinn und dem Gutmenschentum geschuldet, das heute allgemein verbreitet ist. Manager **A** kann und soll überhaupt niemanden entwickeln, auch nicht den Mitarbeiter **B**. Auch kann Vorgesetzter **A** keinen Mitarbeiter **B** in dem Sinne aufbauen, daß er dessen Persönlichkeit konstruiert; Unternehmer **A** kann Mitarbeiter **B** mit einer mehr oder weniger konstruktiven Haltung, A's eigene ist gemeint, gegenüber treten und beobachten, welche Wirkung diese bezüglich der Leistungsentfaltung von **B** zeitigt. Der Etatismus, eine in Deutschland vorherrschende Tatsache und Geisteshaltung führt dazu, daß Unternehmern Ansprüche an Sozialarbeiter übergestülpt werden und sich niemand etwas dabei denkt.

Falsch	Richtig
A entwickelt B. A baut B auf.	A fordert B, damit B sich entwickelt.

Für einen Unternehmer, Manager oder Vorgesetzten kommt es darauf an, daß er seinen Mitarbeiter die betrieblichen Anforderungen in herausfordernde *Aufgaben* übersetzt; denn er kennt die betrieblichen Erfordernisse am besten, sollte er zumindest: „»Ich habe mit der Zeit gelernt, daß man richtig gute Mitarbeiter nicht verhätscheln muß«, erklärte Jobs später. »Wenn man Großes von ihnen erwartet, leisten sie auch Großes. Das alte Mac-Team hat mir gezeigt, daß Spitzenspieler gern zusammenarbeiten und es nicht gern sehen, wenn man zweitklassige Arbeit toleriert. Fragen Sie jeden aus dem Mac-Team – die werden Ihnen alle sagen, daß es die Mühe wert war.« Die meisten sehen es wirklich so“ (S. 152). Fordern statt verhätscheln! A fordert B, damit B sich entwickelt.

Und ebenfalls wichtig: Zweitklassigkeit nicht tolerieren. „Und Jobs war wirklich nicht der Typ, der Händchen hielt. Er unterbrach ihn nach nur einer Minute und sagte ungeduldig: »Entweder du bekommst das hin oder wir streichen diese Präsentation aus dem Hauptvortrag.« Es war Phil Schiller, der Evangelist zur Seite nahm und ihm Hilfestellung darin gab, wie er entspannter wirken könne. Bei der nächsten Probe schaffte er es und auch bei der öffentlichen Präsentation. Er sagte, er schätze noch immer nicht nur das Lob, das er von Jobs nach der Präsentation bekam, sondern auch die scharfe Beurteilung während der Probe. »Er zwang mich dazu, härter an mir zu arbeiten, und zum Schluß war meine *Leistung sehr viel besser*, als sie es ohne das gewesen wäre«, erinnerte er sich. »Aus meiner Sicht ist dies einer der wichtigsten Einflußfaktoren, den Steve Jobs bei Apple hat. Er hat kaum oder gar keine Geduld bei sich oder bei anderen, wenn nicht exzellente Leistungen erbracht werden« (S. 430).

### Ad Tätigkeit 4: Befördern

Mit Befördern ist in der Firmenhierarchie nach oben befördern gemeint. Dies hat weitreichende Implikationen.

Manchmal scheint es einfach zu sein, einen Mitarbeiter zu befördern; der Schein trügt wie immer im Mitarbeiterwesen: „Während eines Meetings zu Beginn seiner Anstellung schilderte man Cook ein Problem mit einem Apple-Zulieferer in China. »Das ist ganz und gar nicht gut«, sagte er. »Es sollte jemand dorthin gehen, um sich der Sache anzunehmen.« Eine halbe Stunde später sah er einen seiner Mitarbeiter direkt an und fragte: »Warum sind Sie eigentlich immer noch hier?« Der Manager stand auf, fuhr – ohne zu packen – auf direktem Weg zum Flughafen von San Francisco und kaufte ein Ticket nach China. Er wurde einer von

Cooks wichtigsten Stellvertretern“ (S. 424). In diesem Beispiel klingt Befördern einfacher als es ist.

Besonders naive Gemüter wünschen sich, daß der Vorgesetzte A ihnen einen schönen, gut dotierten Posten schaffen möge und schon sei alles geritzt. Die Sektkorken können knallen. So läuft es nicht. Denn jedes Unternehmen war, ist und wird immer eine hierarchisch strukturierte Organisation sein. Und jede Art von Höherentwicklung – und nichts Anderes soll die Beförderung ermöglichen – stößt wie alles Neue immer und zu jeder Zeit auf heftigen Widerstand. Das muß so sein, weil die Konservativen nur das Vorhandene haben, das Neue also fürchten müssen; nur die Progressiven erhoffen sich etwas vom Neuen. Der Kampf zwischen Altem und Neuem ist unausweichlich. Wer eine Beförderung aus anderen Motiven betreibt, hat etwas mißverstanden oder überhaupt nichts verstanden. Der zu befördernde B alias Ive denkt dabei verständlicherweise zunächst nur an sich selbst; meine Designs sind die besten und der Chef reißt sie sich unter den Nagel: „»Es kommt vor, daß er im Lauf eines Prozesses meine Ideen begutachtet und sagt: ›Das ist gut, das ist nicht so gut, aber das mag ich‹«, so Ive. »Und später sitze ich im Publikum, und er stellt das Ganze so vor, als sei es seine Idee. Ich achte wahnsinnig genau darauf, wo eine Idee herkommt, und führe sogar Notizbücher, in die ich meine Ideen eintrage. Es tut mir deshalb weh, wenn er den Ruhm für meine Designs erntet«“ (S. 408). Oder: „»Wenn du (B) ihm (A) von einer neuen Idee erzählst, sagt er dir meistens, er hält sie für Blödsinn. Wenn er sie aber eigentlich gut findet, kommt er eine Woche später zu dir und schlägt sie dir vor, als sei es seine eigene«“ (S. 148). Nein, A reißt sich B's „Idee“ nicht unter den Nagel, A wie Alphonse will sie als offizielles Firmendesign durchsetzen. Denn der befördernde A alias Applechef Steve Jobs denkt weiter als B, an das hierarchisch organisierte Unternehmen nämlich, und er nimmt den Kampf gegen das Alte und für das Neue auf; das durchschaut schließlich auch B alias Jony Ive: „Nach einer Pause hob er jedoch anerkennend hervor, welche Rolle Jobs tatsächlich spielt: »Es gibt so viele andere Firmen, in denen Ideen und große Designs im Lauf des Prozesses verloren gehen. Die Ideen, die ich und mein Team liefern, wären einfach vollkommen irrelevant, sie wären im Nirgendwo gelandet, wenn Steve nicht gewesen wäre, wenn er uns nicht gefördert und mit uns gearbeitet hätte, *wenn er nicht all die Widerstände (gegen das Neue, d.V.) überwunden hätte*, um aus Ideen schließlich Produkte werden zu lassen«“ (S. 408). A verallgemeinert die Idee von B zum Produkt. A befördert B und dessen Idee, und zwar nichts ins Abseits, sondern nach oben. Das verstehe ich unter Befördern. „»Ich verstand mit einem Mal, was eine Firma ausmachte beziehungsweise was eine Firma ausmachen sollte«“ (S. 400). So ist es: das macht eine gute Firma aus.

Jeder Chef braucht einen Stellvertreter, der ihn ergänzt. Ansonsten zerfällt eine Unternehmung. Steve Jobs fand sein geniales Pendant, dem er einen eigenen nur ihm direkt unterstellten Bereich zur Verfügung stellte, in der eigenen Firma. Das ging folgendermaßen vonstatten: „Nach seinem Abschluß arbeitete Ive am Aufbau einer Londoner Designfirma namens Tangerine mit, die später einen Beratervertrag mit Apple abschloß. 1992 zog er nach Cupertino und trat dort eine Stelle in der Designabteilung von Apple an. 1996, im Jahr vor Jobs' Rückkehr, wurde er Leiter der Abteilung, war jedoch nicht zufrieden. Amelio hatte für Design nicht viel übrig. »Man hatte nicht mehr das Gefühl, daß wir wirklich Sorgfalt in ein Produkt investieren, denn wir waren nur darauf aus, so viel Geld wie möglich zu verdienen«, berichtete Ive. »Von uns Designern wollten sie nicht mehr als ein Modell dafür, wie etwas von außen betrachtet aussehen sollte. Und die Ingenieure waren angehalten, das Ganze so billig wie möglich herzustellen. Ich war drauf und dran zu kündigen.« Nachdem jedoch Jobs das Ruder wieder übernommen und seinen Motivationsvortrag gehalten hatte, entschied sich Ive zu bleiben. Doch Jobs wollte zunächst einen Weltklassedesigner von außen holen. Er verhandelte mit Richard Sapper, dem Designer des IBM ThinkPad, und mit Giorgetto Giugiaro, dem Designer des Ferrari 250 und des Maserati Ghibli I. Dann sah er sich jedoch auch einmal genauer im

Design-Studio von Apple um und kam dort mit Ive, dem freundlichen, hoch motivierten und ernsthaften Leiter der Abteilung in Kontakt. »Wir diskutierten über verschiedene Zugänge zu Form und Material«, erinnerte sich Ive. »Wir waren auf der gleichen Wellenlänge. Plötzlich wurde mir klar, was ich an dieser Firma so liebte.« Ive *unterstand* zunächst Jon Rubinstein, den Jobs als Leiter der Hardware-Abteilung eingesetzt hatte. Doch gleichzeitig entwickelte er eine ganz *direkte* und ungewöhnlich starke *Beziehung* zu Jobs. Sie aßen regelmäßig gemeinsam zu Mittag, und Jobs schaute kurz vor Feierabend immer noch in *Ives Design-Studio* vorbei, um mit ihm zu plaudern. »Jony hatte eine *besondere Stellung*«, berichtete Powell. »Er kam immer wieder zu uns nach Hause, und unsere Familien befreundeten sich. Steve ist ihm gegenüber nie verletzend. Die meisten Leute in Steves Leben sind ersetzbar, nicht aber Jony.« Jobs beschrieb seine Achtung vor Ive mir gegenüber später so: Jony hat Großes bewirkt, nicht nur bei Apple, sondern in der ganzen Welt. Er ist extrem intelligent, in jeder Hinsicht. Er versteht sowohl Geschäftsmodelle als auch Marketingkonzepte. Er eignet sich Sachen von einem auf den nächsten Moment an, es macht einfach nur »klick« bei ihm. Er versteht mehr als sonst jemand davon, was der Kern unserer Aktivitäten ist. Wenn ich je einen Partner im Geiste bei Apple hatte, dann ist es Jony. Jony und ich denken uns die meisten Produkte gemeinsam aus und holen erst dann andere mit ins Boot, indem wir sagen: »Hey, was haltet ihr davon?« Bei jedem Produkt versteht er alles: vom großen Ganzen bis hin zum kleinsten Detail. Und ihm ist auch klar, daß Apple eine Firma ist, die Produkte herstellt. Er ist nicht nur einfach ein Designer. Genau deshalb arbeitet er *direkt für mich*. *Abgesehen von mir hat niemand mehr operative Befugnisse bei Apple als er*. Es gibt niemanden, der ihm sagen könnte, was er zu tun hat oder daß er sich irgendwo raushalten soll. *So habe ich das Ganze eingerichtet*“ (S. 401f.).

Steve Jobs hat somit eine funktionierende Hierarchie eingerichtet und gleichzeitig die bürokratische Abschottung innerhalb einer Hierarchieebene, etwa zwischen Abteilungen nicht geduldet, sondern Funktionen auf einer Ebene abteilungsübergreifend integriert. So funktioniert die hierarchisch-sequentielle Handlungsorganisation (Volpert 1975, S. 134; Seyrer 1997). Der unbestreitbare Effekt des Beförderns im Sinne von Steve Jobs war, daß er wichtigen Mitarbeitern dadurch ermöglichte, sich zu entwickeln: „Er engagiert sich sehr dafür, Menschen zu stärken und zu fördern und ihnen die richtigen Werkzeuge in die Hand zu geben“ (S. 635). A fordert B, damit B sich entwickelt. A stellt mit seinem Mitarbeiter B tolle Produkte her. A und B sind deswegen unersetzlich: „Jony hatte eine besondere Stellung“, berichtete Powell. »Er kam immer wieder zu uns nach Hause, und unsere Familien befreundeten sich. Steve ist ihm gegenüber nie verletzend. Die meisten Leute in Steves Leben sind *ersetzbar*, nicht aber Jony.«“ (S. 401). Wie wir im folgenden letzten Kapitel sehen werden, ist auch A nicht *unersetzbar*.

## **Ad Tätigkeit 5: Übergeben**

Dieses Kapitel wage ich kaum zu schreiben, weil ich das, worüber ich schreibe noch nicht selbst gemacht habe. Kein Mensch möchte ersetzlich sein und doch ist in einem Unternehmen jeder Mensch mehr oder weniger leicht zu ersetzen. Sich selbst zu ersetzen, ist eine verdammt unangenehme Aufgabe. Es ist die objektiv schwierigste Aufgabe für einen Unternehmer, sein Unternehmen an einen geeigneten Nachfolger zu übergeben. Tausende Wichtigtuer widmen sich der Übergabeberatung ohne den geringsten Erfolg. Verzichten Sie auf professionelle Berater, gehen Sie in sich, bereiten Sie sich gründlich vor und entscheiden Sie selbst, wem, wann und wie Sie Ihr Unternehmen übergeben. Ich habe mich dazu entschlossen, selbst nichts weiter zum Thema beizutragen, und anstatt dessen das Beispiel Steve Jobs für eine gelungene Übergaberegung auszuwählen: „Während des Sommers verschlechterte sich sein Gesundheitszustand, und Jobs mußte sich langsam mit dem Unabänderlichen auseinandersetzen: Er würde nicht mehr als CEO zu Apple zurückkehren. Es war Zeit, zurückzutreten. Er rang wochenlang mit der Entscheidung, diskutierte sie mit seiner Frau, Bill Campbell, Jony Ive und George Riley. »Eines der Dinge, die ich für Apple tun wollte, war, ein Beispiel dafür zu ge-

ben, *wie eine einwandfreie Übergabe der Leitung ablaufen muß*«, erzählte er mir. Er machte Witze über all die holprigen Übergänge, die das Unternehmen in den letzten 35 Jahren durchgemacht hatte. »Es war immer ein Drama, wie in einem Land der Dritten Welt. Eines meiner Ziele war, Apple zum besten Unternehmen der Welt zu machen, und eine ordnungsgemäße Nachfolgeregelung ist der Schlüssel dazu.« Die beste Zeit und der beste Ort, die Übergabe bekannt zu geben, so seine Entscheidung, war die reguläre Board-Sitzung des Unternehmens am 24. August. Er wollte es persönlich tun, statt nur ein Schreiben zu schicken oder das Telefon zu benutzen. Also mußte er sich zusammennehmen und essen und wieder Kraft gewinnen. Am Tag vor der Sitzung war er der Ansicht, daß er es schaffen, aber auf einen Rollstuhl angewiesen sein würde. Man traf Vorkehrungen, ihn zum Firmensitz zu fahren und so unauffällig wie möglich in den Sitzungsraum zu schieben. Er kam kurz vor elf Uhr an, als die Mitglieder des Board ihre Komiteeberichte beendet und andere Routinegeschäfte abgewickelt hatten. Die meisten wußten, was nun kommen würde. Aber statt direkt das Thema anzusprechen, das jedem auf der Seele lag, gingen Tim Cook und der CFO Peter Oppenheimer die Quartalsergebnisse und Pläne für das kommende Jahr durch. Dann sagte Jobs ruhig, daß er etwas Persönliches mitzuteilen habe. Cook fragte, ob er und die anderen Führungskräfte den Raum verlassen sollten. Nach einer *Pause von mehr als 30 Sekunden* entschied Jobs, daß sie gehen sollten. Als nur noch die sechs externen Board-Mitglieder im Raum waren, begann er laut einen Brief zu verlesen, den er in den letzten Wochen diktiert und mehrmals überarbeitet hatte. »Ich habe immer gesagt, daß, wenn einmal der Tag kommt, an dem ich meine Pflichten und die in mich gesetzten Erwartungen als CEO von Apple nicht mehr erfüllen kann, ich der Erste sein werde, der Sie davon in Kenntnis setzt. **Leider ist dieser Tag jetzt da.**« Das Schreiben war einfach, direkt und nur acht Sätze lang. Er schlug darin Cook als seinen Nachfolger vor und bot an, sich als Chairman des Board einzubringen. »Ich glaube, **Apples beste und innovativste Tage kommen noch.** Und ich freue mich darauf, seinen Erfolg in einer neuen Funktion zu beobachten und dazu beizutragen.« Es war lange still. Al Gore ergriff das Wort als Erster und zählte Jobs' Leistungen während seiner Amtszeit auf. Mickey Drexler fügte hinzu, daß es »die unglaublichste Sache war, die ihm je im Geschäftsleben untergekommen sei«, Jobs bei der Erneuerung von Apple zu beobachten. Art Levinson war voll Anerkennung für die Sorgfalt, mit der Jobs für einen reibungslosen Übergang gesorgt hatte. Bill Campbell sagte nichts, aber er hatte **Tränen in den Augen, als die formalen Beschlüsse für die Übergabe der Leitung angenommen wurden**« (S. 650f). Bei dieser Mitarbeiterauswahl handelte es sich um einen sachlich begründeten Vorgang. So soll es sein. Eine gelungene Übergabe ist ein für das Unternehmen äußerst förderlicher und damit erfreulicher Vorgang. Aber dieser sachlich so gut begründete und gekonnt abgewickelte Vorgang stimmte nicht nur Bill Campbell traurig. Bei der Mitarbeiterauswahl spielen Gefühle immer eine wichtige Rolle. Diese gilt es im Sinne des Unternehmens kompetent zu kontrollieren. Dafür brauchen Sie eine Art Gefühlsspiegel, der Ihrer Intuition folgt. Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Intuition.

#### Literaturliste:

- Isaacson, W.: Steve Jobs, die autorisierte Biographie des Apple-Gründers. München: Bertelsmann 2011  
Fischer, G.: Von oben draufschauen, Interview mit Klaus Schuster. Brand Eins 10/2012  
Nietzsche, F.: Also sprach Zarathustra. München: Goldmann 1972  
Seyrer, Y.: Differentielle Optimalentwicklung. Berlin: DGVT 1997 und Epublis 2012  
Volpert, W.: Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt am Main: Fischer 1975