

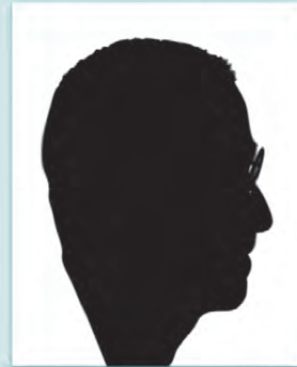
Trauen Sie sich, einer Ikone hinter die Kulisse zu schauen?

Steve Jobs (*24. Februar 1955, † 5. Oktober 2011)

Zwei psychologische Führungsanalysen im Lebensverlauf eines Außergewöhnlichen



1985



1997

Dipl.-Psych. Michael Alznauer: Schön, dass Sie hier sind! Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit, über die ich mich sehr freue.

Ich vermute, zunächst einmal möchten Sie wissen, was genau wir eigentlich hier getan haben.

Grundsätzlich besteht unser Vorgehen, das wir Management-Profiling nennen, aus einer Verknüpfung von drei Schlüssel-Elementen:

- (1) einem sehr speziellen Führungsmodell,
- (2) management-diagnostischen Techniken und
- (3) kriminalpsychologischem Know-how.



Im Management-Profiling werden verschiedene Informationen über die jeweilige Führungspersönlichkeit zusammengetragen und psychologisch verdichtet. Wir identifizieren Verhaltensmuster, persönliche Erfolgsstrategien und Gewohnheiten.

Man könnte sagen: Wir erschaffen uns auf diese Weise einen sehr komplexen „psychologischen Avatar“, den wir anschließend gedanklich mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontieren. So werden für uns Aussagen zum wahrscheinlichen Verhalten einer Person möglich.

Beziehen wir uns nun auf charakteristische Management-Herausforderungen, können wir die Führungsqualitäten einer Person einschätzen. Als theoretische Basis dient uns hier das evolutionspsychologische Führungsmodell.

Bei der Arbeit am Profil von Steve Jobs haben wir natürlich auf das direkte Gespräch mit ihm verzichten müssen. Allerdings stehen uns und Ihnen über diese faszinierende Persönlichkeit Unmengen unterschiedlichster Informationen zu Verfügung. Unsere Quellen haben wir am Ende des Berichtes angegeben.

Um dies alles etwas unterhaltsam zu gestalten, haben wir einen Auftrag aus dem Jahre 1985 simuliert. Eine große Computerfirma fragt uns also jetzt: *Ist es zu empfehlen, Steve Jobs die Führungsverantwortung für die MacIntosh-Abteilung und eine führende Rolle bei Apple zu belassen?*

Kommen Sie! Begleiten Sie mich durch unsere Antwort und die Argumentation.

Michael Alznauer



ManagementProfiling

Face the truth.

MANAGEMENT-PROFIL

Steve Jobs

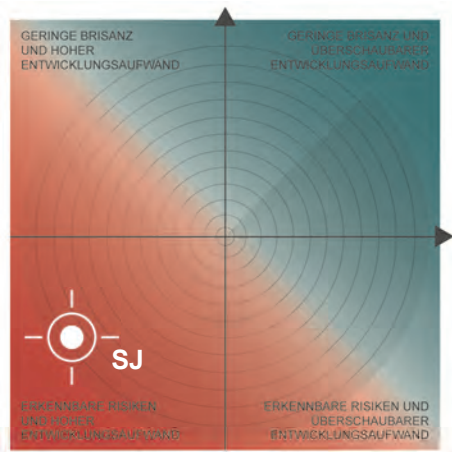
geb. 24. Februar 1955

Apple Computer, Inc.
Infinite Loop
Cupertino, CA 95014

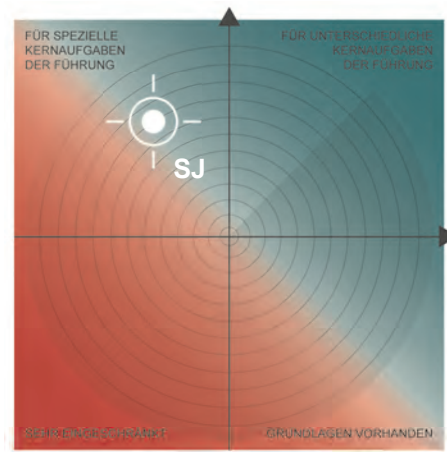
Stand: 1985 (30 Jahre)

AUF EINEN BLICK

BRISANZ & ENTWICKLUNGSAUFWAND



SPEKTRUM & NIVEAU



KERNAUFGABEN DER FÜHRUNG

PERSÖNLICHE POSITIONIERUNG

PERSPEKTIVE SCHAFFEN

GEMEINSAME WIRKLICHKEIT HERSTELLEN

ENTSCHEIDEN UND UMSETZUNG SICHERSTELLEN

LEISTUNGSGEMEINSCHAFT FÖRDERN

ERFOLGSMODELL-KLARHEIT

VERNETZUNG DES ERFOLGES MIT DEM UMFELD



Das »Führungsspektrum« von Herrn Jobs ist ausgesprochen speziell und als eingeschränkt zu betrachten. Es basiert in erster Linie auf (a) einer außergewöhnlichen Motivation und Fähigkeit, Wirkung auf andere Menschen zu erzielen und (b) dem intuitiv-sensiblen Gespür für subtile Signale. Dabei ist seine individuelle Charakteristik in ihrer Kombination statistisch ausgesprochen selten.

Gleichzeitig sind die »Risiken und Nebenwirkungen« seines Stils als brisant zu bezeichnen. Dieser entwickelte sich in frühen Lebensphasen, wurde durch sehr spezielle Erfolge bestätigt und muss als sehr persönlichkeitsnah – und damit recht stabil – betrachtet werden. Trotz einer reduzierten Selbstkritik (Fehler wird Herr Jobs sehr selten eingestehen) spürt er seine aktuellen Grenzen, vermag deren Bedeutung aufgrund mangelnder Erfahrung jedoch nicht angemessen zu bewerten.

»Selbstbeobachtung und -reflexion« erfolgen bei Herrn Jobs vorrangig über das Erspüren eigener Reaktionen, weniger als Aufarbeitung persönlicher Verhaltensmuster. Auch wenn er damit die bewusste Selbstanalyse vermeidet, passt er sich jedoch ständig an, folgt eigenen Instinkten und erkundet neue Richtungen und Wege. Insofern ist Herr Jobs durchaus in ständiger Entwicklung begriffen. Bislang erschweren ihm dabei seine eingeschränkte Impulsbeherrschung und das massive Bedürfnis nach Selbstbestimmung allerdings die systematische »Arbeit an sich selbst«. Diese Kombination wird ihn auch weiterhin in seiner Entwicklung verlangsamen.

INHALTSVERZEICHNIS

AUF EINEN BLICK.....	2
KERNAUFGABEN DER FÜHRUNG.....	2
ERFOLGSSTRATEGIEN UND	4
LEISTUNGS-CHARAKTERISTIK	4
IDEALE LEISTUNGSBEDINGUNGEN	6
LAUFBAHN UND AUFGABENFELD.....	6
MITARBEITER/INNEN UND BERUFLICHER KONTEXT	6
INDIVIDUELLES FÜHRUNGSRUNDMUSTER	7
PERSÖNLICHE POSITIONIERUNG.....	7
ERFOLGSMODELL-KLARHEIT	8
GEMEINSAME WIRKLICHKEIT HERSTELLEN	9
ENTSCHEIDEN UND UMSETZUNG SICHERSTELLEN	10
LEISTUNGSGEMEINSCHAFT FÖRDERN	11
VERNETZUNG DES ERFOLGES MIT DEM UMFELD.....	12
PERSPEKTIVE SCHAFFEN	13
MISSERFOLGSMUSTER, RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN.....	14
SEHR WAHRSCHEINLICH	14
MÖGLICH UND ZUR BEOBACHTUNG EMPFOHLEN	15
ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN	16
REFLEXIONSIMPULSE	16
VERHALTENS- UND FÜHRUNGIMPULSE	16
BERUFLICHE IMPULSE	16
GESONDERTE FRAGESTELLUNG DES AUFTRAGGEBERS.....	17
FRAGE.....	17
ANTWORT DES PROFILERS.....	17
MANAGEMENT-PROFILER	18
MANAGEMENT-PROFILING-ANSATZ	18
MODULE DES MANAGEMENT-PROFILINGS	18
BEWERTUNGSSYSTEM.....	19
QUELLENANGABEN.....	20

ERFOLGSSTRATEGIEN UND LEISTUNGS-CHARAKTERISTIK

In unserem Leben entwickeln wir Menschen Strategien, wie wir unsere Fähigkeiten erfolgreich nutzen können. Kurz: Wir entwickeln ganz „persönliche Erfolgsmuster“. Diese bestimmen sowohl unsere besten Leistungen, als auch unsere Grenzen.

Der Management-Profiling-Ansatz identifiziert diese Muster¹ und geht davon aus, dass sie ziemlich stabil sind. Wir können eben nicht gut „aus unserer Haut“.

Herr Jobs präsentiert sich als dynamische, demonstrativ eigenwillige Persönlichkeit, die zu keinem Zeitpunkt einen Hehl daraus macht, der Methode des Management-Profiling ausgesprochen kritisch gegenüberzustehen. Er agiert in einer sehr von sich überzeugten Weise und begegnet den Fragen zur eigenen Person immer wieder mit intelligent-ausweichenden Gegenfragen. Teilweise schweift er unerwartet vom Thema ab. Es scheint ihm wichtig, die Kontrolle über das Gespräch zu gewinnen und sich „nicht in die Karten schauen zu lassen“.

Das Profiling-Interview nutzt Herr Jobs, um in sorgfältig gesetzten Worten ein nahezu „konstruiertes“ Bild von sich und seinen Anliegen zu vermitteln. Hierbei agiert er konzentriert, teilweise ungewöhnlich emotional und mit einer auffallenden **sprachlichen und körperlichen Präsenz**. Er hat bereits in frühen Jahren erkannt, dass er mit den „richtigen“ Geschichten und höchster Intensität die Aufmerksamkeit Anderer wecken und für eigene Zwecke nutzbar machen kann. Sein Umfeld spricht in diesem Zusammenhang von etwas „Hypnotischem“ oder auch von Charisma.

Andere mit seinen Überlegungen und alltäglichen Auftritten emotional zu fesseln, erlebt Herr Jobs als euphorisierend. Auch frühe Vorbilder, die er sich nach eigener Schilderung aktiv suchte, spielen an dieser Stelle eine Rolle. Es gibt ihm Selbstbestätigung, Menschen durch von ihm produzierte und provozierte Erlebnisse zu beeinflussen oder gar zu verändern. Dazu setzt er – auch im Gespräch mit dem Profiler – ein sehr **breites Repertoire an Einflussmitteln** ein, ohne sich von üblichen Verhaltensnormen einschränken zu lassen. Insgesamt verdichtet sich der Eindruck, dass Herr Jobs ein extrem ausgeprägtes **Bedürfnis nach sozialer Wirksamkeit** hat.

Herr Jobs entwickelte nicht nur ein vielschichtiges Ausdrucksrepertoire mit kraftvoller Ausstrahlung, sondern auch ein feines **Gespür für Menschen und Dinge**, die ihn bei seinen Anliegen förderlich sein können. Dabei beweist er eine Sensibilität ebenso für die psychischen Stärken seiner Kontaktpersonen, wie auch für deren Verwundbarkeiten und Unsicherheit. Seine „Antennen“ für Signale unterschiedlichster Natur nutzt er dabei konsequent, um sich seiner selbst zu versichern und das eigene Vorgehen zur Zielerreichung zu steuern.

Daneben vertraut Herr Jobs auf seine ausgeprägte (innere) **Selbständigkeit**. Ebenso, wie er es sich zum Ziel gemacht hat, andere zu beeinflussen (hier dürfte die Grenze zur Manipulation fließend sein), will er selbst quasi unbeeinflusst bleiben. Wenn ihm dabei etwas im Wege steht, fördert dies seine **Entschlossenheit und Konsequenz**; er gibt nicht auf und bleibt auch bei Rück-

¹ u. a. mithilfe einer umfangreichen Profiling-Datenbank mit über 350.000 Einzeldaten

schlagen stets offen für die nächste Chance bzw. Idee. Erfolg ist Herrn Jobs dermaßen wichtig, dass er für sein **extremes Engagement** bereit ist, eine Art „asketisches Leben“ zu führen. Ergänzt durch seinen Wunsch, die eigenen Möglichkeiten auch in wirtschaftliche Erfolge umzusetzen, entwickelte er dabei einen **Geschäftssinn**, der als ausgeprägt bezeichnet werden kann.

Herrn Jobs scheint klar zu sein, dass sein Auftritt im Stile „demonstrativer Überlegenheit“ für die meisten Menschen letztlich recht unerträglich wäre, wenn er nicht Außergewöhnliches schaffen kann. Daher nutzt er seine ganzen Fähigkeiten, um sein Umfeld bzw. seine Organisation zu einer „Erweiterung seiner Persönlichkeit“ zu machen. Sein Ziel sind Produkte, die selbst wiederum quasi eine Erweiterung seiner persönlichen Wirkung darstellen.

Vor diesem Hintergrund ist es für Herrn Jobs zum einen extrem bedeutsam, selbst als Quelle – oder zumindest Hauptverantwortlicher – für die entstehenden Werke gesehen zu werden. Zum anderen ist hier auch sein Drang zum **(ästhetischen) Perfektionismus** verortet. Die Produkte sollen geradezu als Kunstwerke gelten können und von der Kundschaft (in diesem Kontext besser „Fan-Gemeinde“) geliebt werden.

Es bereitet Herrn Jobs nicht nur Genugtuung, sich als „etwas anders“ zu geben und selbst auch zu sehen, er zieht daraus auch ein deutliches Maß an **Identität und Willensstärke**. Aus der damit verbundenen **Selbstüberzeugung** heraus, nimmt er kaum etwas als gegeben oder unveränderbar hin, wenn es den eigenen Zielen im Wege stehen könnte. Auch sein **konkurrenzorientierter Stil** hat hier seine Wurzeln.

Vor diesem Hintergrund ist Herr Jobs als **provokanter Querdenker** (und wohl auch „Quer-Handelnder“) zu verstehen: Er kann eingefahrene Wege und Strategien im konstruktiven Sinne irritieren und ungewöhnliche Perspektiven anregen. Insofern lässt sich durchaus davon sprechen, dass Herr Jobs eine gewisse „Verrücktheit“ kultiviert hat. Berufsstartern rät er entsprechend dazu, sich nicht an Konventionen zu halten, um den eigenen Weg zu finden. Gleichzeitig transportiert er die Überzeugung, dass diejenigen Persönlichkeiten Erfolg haben, „...*die wissen, wie man Einfluss auf Menschen gewinnt*“.

Persönliche Bedeutsamkeit ist Herrn Jobs nicht nur wichtig, er möchte diese auch selbst spüren können, da er hieraus sehr wesentlich Kraft für seinen hochengagierten Stil schöpft. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus von einem stabilen **Energie-Kreislauf** sprechen: Wille und Engagement ⇒ Einflussnahme ⇒ Wirksamkeit ⇒ Selbstbestätigung ⇒ gestärkter Wille und belebtes Engagement. Da Herr Jobs sich genau in diesem Kreislauf am „lebendigsten“ fühlt, bremst er seinen Energiefluss praktisch zu keinem Zeitpunkt. Dies verleiht seinem Handeln eine **unübersehbare Intensität**, die leicht mit völligem Affekt verwechselt werden kann. Dabei würde allerdings übersehen, mit welcher (intuitiven) Zielgerichtetheit sein Verhalten oft „trifft“.

Gleichzeitig erlaubt sein starkes Innen(er)leben Herrn Jobs, sich ebenso in der äußeren Ruhe und im Alleinsein wohlfühlen. Vermutlich benötigt er zeitweiligen Rückzug aus Gründen persönlicher Zentrierung. Er lässt hier einen Bezug zu spirituellem Gedankengut erkennen. Für ihn gibt es etwas, „*das über Beruf, Familie und Karriere hinausgeht*“, an dem er auch seine Leidenschaft und Energiequelle verortet.

IDEALE LEISTUNGSBEDINGUNGEN

Auch äußere Bedingungen beeinflussen unser Verhalten. Zu manchen Situationen passen unsere persönlichen Erfolgsmuster nahezu ideal. Wir sind dann „in unserem Element“. Hier erbringen unsere besten Leistungen.

LAUFBAHN UND AUFGABENFELD

Herr Jobs wird sich von einer Karriere angezogen fühlen, die große soziale Sichtbarkeit beinhaltet und ihm die Möglichkeit gibt, seinen Ideen und Intuitionen zu folgen. Gerade ein unternehmerischer Rahmen, der „offene Möglichkeiten“ bietet, wird ihn reizen. Dabei sind Persönlichkeiten seines Naturells oft in Bereichen erfolgreich, die durch hohe Risiken und große Chancen charakterisiert sind (z.B. Finanzen, Technologie, Politik, Filmbranche).

Der Verantwortungsrahmen von Herrn Jobs sollte für ihn überschaubar sein und es ihm damit ermöglichen, über persönliche Begegnungen Einfluss zu nehmen. Bei größeren Dimensionen wird er unter Stress geraten, nicht alles unter (sozialer) Kontrolle zu haben, und dann zu Reaktionen aus dem Affekt neigen.

MITARBEITER/INNEN UND BERUFLICHER KONTEXT

Da Herr Jobs zur Realisierung seiner zweifellos anspruchsvollen Ziele auf die unbedingte Unterstützung von Spezialisten angewiesen ist, benötigt er ein Team, das auf seine Intensität mit Leistungssteigerung reagiert. Es sollte (a) nicht zu groß sein, da er auf die direkte Begegnung angewiesen ist und (b) einem sehr spezifischen Typus entsprechen: hochkompetent, kreativ, loyal, nicht konkurrenzorientiert, durch Visionen absolut zu begeistern, emotional stabil und belastbar.

Von seinem Umfeld wird Herr Jobs erwarten, für seine Experimente offen zu sein und seinen provokanten Stil zu schätzen – oder zumindest konstruktiv mit diesem umgehen zu können. Personen, die vergleichbare Verhaltenspräferenzen aufweisen wie Herr Jobs, lieben es, sich mit interessanten Menschen fordernd „zu reiben“. Sie bringen gleichzeitig keinerlei Geduld mit für ihrer Ansicht nach „dumme“ oder schlecht informierte Menschen.

Vorgesetzte, die Freude an Führungsherausforderungen empfinden, ihn nicht ausbremsen und ihm quasi als „interessierte Sparringspartner“ und Förderer dienen, wird er besonders schätzen. Sie sollten zugleich ein selbstbewusstes Verständnis ihres eigenen Vorsprungs haben und diesen transparent im Rahmen des unternehmerischen Erfolges einbringen. Auf Macht-Signale von dieser Seite wird Herr Jobs dagegen unreflektiert mit kämpferischen Impulsen reagieren.

INDIVIDUELLES FÜHRUNGSGRUNDMUSTER

Das Management-Profilung beruht auf dem Evolutionären Führungsmodell. Führung wird hier über sieben Kern-Aufgaben definiert, die jede Person durch ihren ganz eigenen Stil erfüllt – oder mit diesem an ganz individuelle Grenzen stößt.

Die übergeordnete Führungsaufgabe besteht darin, dafür zu sorgen, „dass es gemeinsam funktioniert“. Auf Grundlage der persönlichen Erfolgsmuster macht das Management-Profilung Aussagen darüber, welche der sieben Kern-Aufgaben dem Kandidaten/ der Kandidatin leicht oder schwer fallen.

PERSÖNLICHE POSITIONIERUNG



In welchem Ausmaß einer Person die Legitimation zur Führung zugesprochen wird, hängt u. a. davon ab, inwieweit sie sich – durchaus auch in Konkurrenz zu anderen – angemessen positionieren kann. Führung stellt stets auch eine Situation dar, in welcher der individuelle Beitrag zum gemeinsamen Erfolg vom Umfeld sehr genau beobachtet und (teilweise unbewusst) bewertet wird. Auch das persönliche Image spielt insofern eine bedeutende Rolle.

Das große Bedürfnis nach Wirksamkeit hat bei Herrn Jobs eine tiefe Verankerung. Er sehnt sich geradezu danach, sich unter Beweis zu stellen und etwas zu erschaffen, das sein ganz persönliches Siegel trägt. Hierüber definiert er nicht nur einen wesentlichen Teil der eigenen Identität, sondern auch sein Selbstwertgefühl.

Bei Auftritten und Repräsentationsaufgaben lässt sich Herr Jobs nicht aus der Ruhe bringen und läuft in solchen Momenten zu persönlicher Hochform auf. Entgegen seiner sonstigen Art gibt er hier seiner Impulsivität kaum Raum, sondern steuert die eigenen Aktionen hochgradig gezielt und geschickt. Dass Medien an dieser Stelle einen wesentlichen Beitrag dabei leisten können, die eigene Wirkung zu verstärken, ist ihm überaus bewusst.

In Gesprächs- und Verhandlungssituationen verfügt Herr Jobs über ein geradezu natürliches Talent und spezielle Qualitäten, die man als schauspielerisch bezeichnen kann. Die ihm eigene besondere Verbindung von Gespür und Intensität einerseits und andererseits der Fähigkeit, großartige Bilder eines gemeinsamen Triumphes entstehen zu lassen, macht Herrn Jobs zu einer Art »Menschenfänger«. Diese Fähigkeiten nutzt er zweifellos auch gezielt für unternehmensdienliche Zwecke (z.B. bei der Akquisition von Investoren, Lieferanten und attraktiven MitarbeiterInnen).

Es bleibt kaum aus, dass das starke Bedürfnis nach eigener Positionierung unvermeidlich auch Konkurrenzsituationen für Herrn Jobs provoziert und mit einer sehr eingeschränkten Bereitschaft einhergeht, Erfolge mit anderen zu teilen. Zudem kann seine Intensität und das Bedürfnis, etwas Außergewöhnliches schaffen – und sein – zu wollen, auch als Arroganz erlebt werden. Die Grenze dürfte hier fließend sein, da Herr Jobs sich nicht vor Auftritten scheut, die als selbstgefällig beschrieben werden (Quelle: Umfeldspiegel).

ERFOLGSMODELL-KLARHEIT



Eine Führungskraft muss eine klare gedankliche Vorstellung davon haben, wie in ihrem Verantwortungsbereich der Erfolg gemeinsam herzustellen ist. Hierzu ist es erforderlich, trotz Unsicherheit und Komplexität wirksame Strategien zu entwickeln. Diese entstehen sowohl auf der Grundlage der eigenen Erfolgsgeschichte, als auch mit Hilfe theoretischer Kenntnisse und analytisch-intellektueller Möglichkeiten.

Das schnelle und assoziative Denken von Herrn Jobs braucht stets „Nahrung“. Er schätzt daher intelligente Gesprächspartner und möchte durchgängig verstehen, wie Dinge funktionieren. Allerdings überbewertet er zugleich die Bedeutung des intuitiven Zugangs zum Alltag. Diesen kultiviert er geradezu und unterscheidet nicht mehr ausreichend zwischen Wunschvorstellungen, (unzutreffenden) persönlichen Theorien und realitätsbezogenen intuitiven Einsichten.

Da Herr Jobs wiederholt die für ihn spannende Erfahrung gemacht hat, dass seine Willenskraft auch zu unerwarteten Ergebnissen führen kann, überreizt er diese Methodik quasi. Er wirkt ungewöhnlich überzeugt, dass er Gesetzmäßigkeiten ignorieren kann und sein Energie Unmögliches möglich macht. Insofern nutzt Herr Jobs seine intellektuellen Möglichkeiten nicht ausreichend, um (a) die Realitäten einer Aufgabenstellung klar herauszuarbeiten und (b) auf dieser Grundlage belastbare Konzepte und Strategien zu entwickeln.

Trotz seiner Intelligenz muss man das Denken von Herrn Jobs damit als unentwickelt bezeichnen. Für tiefe Analytik scheinen ihm sowohl die persönliche Überzeugung, als auch die Geduld und Disziplin zu fehlen. Insofern lässt sich bei ihm eher von „Cleverness“ als von Rationalität sprechen. Auch sein Urteilsvermögen ist weder differenziert noch ausgeprägt. Da emotional-intuitive Bewertungen grundsätzlich einem schwarz-weiß-Prinzip folgen, erlebt man dieses auch in seinem Verhalten regel-mäßig (z.B. bei der Bewertung von Produkten und Menschen).

Vor diesem Hintergrund scheint es für Herrn Jobs stimmig zu sein, unerwünschte Aspekte der Realität völlig zu ignorieren. Dabei demonstriert er eine Radikalität, die rationaler (Gegen-) Argumentation kaum zugänglich ist. Er bleibt oft von eigenen Theorien und Vorstellungen auch dann voll überzeugt, wenn alles dagegenspricht. Geht es in solchen Situationen um einen „Krieg der Glaubenssätze“, kann sein Stil inspirieren und den Möglichkeitsraum erweitern. In vielen anderen Momenten bleibt dieses Verhalten für andere Menschen schlicht skurril bis absurd (Quelle: Umfeldspiegel).

Diese spezifische Kombination führt bei Herrn Jobs dazu, dass er im Grunde keine problem- und situationsspezifischen Erfolgsstrategien für seinen Verantwortungsbereich erarbeitet, sondern durchgängig seinen ganz persönlichen Stil auslebt. Folglich wirkt er in der Schilderung unternehmerischer Pläne oberflächlich und vage.

GEMEINSAME WIRKLICHKEIT HERSTELLEN



Es gehört zu der Verantwortung der Führungskraft, ihren MitarbeiterInnen Orientierung zu verschaffen. Alle Beteiligten müssen eine klare Vorstellung der Zielsetzung, der Sachlage und der Vorgehensweise haben, um als Team abgestimmt und effizient arbeiten zu können. Ziel dieser Führungs-Aufgabe ist es, quasi den „Strang“ zu vermitteln, an dem alle „gemeinsam ziehen“.

Statistisch führen die oben beschriebenen Denk- und Verhaltensmuster häufig dazu, auch die hier thematisierte Führungsaufgabe nicht sonderlich erfolgreich zu lösen. Mangelnde analytische Klarheit erschwert die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses. Allerdings kompensiert Herr Jobs seine angesprochenen Defizite an dieser Stelle durch ein beeindruckendes Talent, andere Menschen im direkten Kontakt zu beeinflussen. Sehr regelmäßige Besprechungen und Kontakte gehören deshalb fest zu seinem Führungsalltag.

Herr Jobs zieht dabei sein soziales Umfeld mit hoher persönlicher Intensität – und zweifellos auch verkäuferischer Fähigkeit – quasi in seine eigene Welt bzw. Wirklichkeit hinein. Obwohl seinen Gesprächspartnern dieses Phänomen bekannt ist (sie haben dafür sogar einen eigenen Namen erfunden), können sie sich seiner Ausstrahlung kaum entziehen.

Diese Wirkung schafft Herr Jobs einerseits dadurch, dass er Bilder einer hochattraktiven gemeinsamen Zukunft schafft, und diese andererseits mit Leidenschaft und geradezu manipulativem Geschick transportiert. Er greift dabei zu jedem Einflussmittel, das seine Funktion erfüllen kann. Von gesellschaftlich üblichen Verhaltensnormen lässt er sich bei deren Auswahl nicht einschränken, so gehören beispielsweise Schmeichelei und Charme ebenso zu seinem Repertoire wie Kälte, Herablassung und Kränkung.

Stets scheint es Herrn Jobs zunächst darum zu gehen, auf jeden Fall die (emotionale) Kontrolle über die Begegnung zu gewinnen. Informationen hält er dazu gerne bis zum letzten Moment zurück, um seine Gesprächspartner durch Überraschendes aus der Balance bringen zu können. Diese wissen – auch nach eigenen Angaben – nie, was Herr Jobs wirklich denkt. Er fördert ihre Verunsicherung gerne mit Kombinationen von schnellen Entgegnungen, unspezifischen Schlagworten und zum Teil sehr originellen Einsichten, fällt ihnen ins Wort oder hört demonstrativ nicht zu.

Anschließend platziert Herr Jobs dann seine Erwartungen an sein Gegenüber bzw. seine MitarbeiterInnen. Er tut dies glasklar und unmissverständlich in Form von Zielvorgaben. Man kann sagen: Er verkündet seine Ansichten als unumstößliche Wahrheit und agiert äußerst direktiv. Ihn von seinen Vorstellungen oder Zielen abzubringen, ist für die meisten Menschen kaum möglich.

Die Art der Kommunikation von Herrn Jobs ist damit weniger darauf ausgelegt, analytisch-argumentativ zu überzeugen oder ArbeitspartnerInnen operative Klarheit zu vermitteln. MitarbeiterInnen, die dies von ihrer Führungskraft erwarten, werden bei ihm etwas vermissen.

ENTSCHEIDEN UND UMSETZUNG SICHERSTELLEN



THEMA

Erfolg muss letztlich praktisch und konkret verwirklicht werden. Deshalb muss die Führungskraft einerseits die operative Umsetzung der geplanten Schritte fördern, andererseits die im Prozess notwendigen Entscheidungen sicherstellen. Hier geht es darum, die vereinten Fähigkeiten und Ressourcen so zu organisieren, dass die gemeinsamen Ziele erreicht werden.

Die bereits angesprochene intuitive und impulsive Herangehensweise von Herrn Jobs erleichtert ihm Ad-hoc-Entscheidungen, die er anschließend auch mit Kraft durchzusetzen versteht. Weichenstellungen seiner Mitstreiter stellt Herr Jobs dabei gerne und immer wieder (zumeist in ungestümer Weise) infrage. Dieser Stil – insbesondere in Kombination mit einem unhinterfragten Selbstvertrauen – fördert nicht durchgängig die Qualität seiner Entschlüsse. Die Konsequenz und persönliche Involviertheit, mit der Herr Jobs anschließend den eingeschlagenen Weg verfolgt, erschwert einerseits spätere Korrekturen von Entscheidungen, trägt aber andererseits durch ihre treibende Funktion zur Lösung dieser Kernaufgabe der Führung bei.

In seiner Erwartung an die Umsetzenden orientiert sich Herr Jobs unbeirrbar an seinen Zielvorstellungen. Argumente, dass seine Vorstellungen nicht realisierbar seien oder gegen etablierte Regeln verstoßen, nimmt er nahezu persönlich. Er ist durchgängig auffallend stark auf die anstehenden Aufgaben fokussiert und unermüdlich im Antreiben. Herr Jobs greift sofort in den Arbeitsprozess ein, wenn aus seiner Sicht etwas droht schiefzulaufen. Er handelt dabei nach dem Motto „Tue so, als ob du alles unter Kontrolle hast, und die Menschen nehmen an, dass es stimmt.“

Der angesprochene Engpass im Bereich der Erfolgsmodell-Klarheit von Herrn Jobs behindert ihn auch in der (Selbst-) Organisation. Sein Umfeld vermisst im operativen Geschäft eine Linie bei ihm und erlebt Herr Jobs oftmals als Quelle von Chaos. Insofern verwundert es nicht, dass Projektkompetenz nicht zu seinen Charakteristiken gezählt wird (Quelle: Umfeldspiegel).

Den Perfektionismus, mit dem Herr Jobs am eigenen Effekt arbeitet, überträgt er auch als Anspruch an die Qualität seiner Produkte. Deren Wirkung (auf die Zielgruppe) ist für ihn viel wesentlicher, als z.B. die Einhaltung von Terminen und anderer Projektziele. Er betrachtet im Grunde sein Werk als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und ist daher massiv daran interessiert, etwas (auch im kleinsten Detail) Beeindruckendes zu erschaffen.

Man könnte es als wesentliches Anliegen von Herrn Jobs bezeichnen, die ganze Organisation zu seinem „Instrument“ zu machen, das er als „Dirigent“ spielt, um damit „ewig beachtete Kunst“ zu schaffen.

LEISTUNGSGEMEINSCHAFT FÖRDERN



Führende stehen stets vor der Herausforderung, eine Gruppe von Personen zu einem konkurrenzfähigen Team zu machen. Es geht dabei sowohl um die Frage des gemeinsamen Leistungs- und Qualitätsanspruchs, als auch um ein konstruktives Miteinander. Die „richtigen“ Kandidaten müssen für die jeweiligen Aufgaben identifiziert, entwickelt, zusammengebracht und zu wettkampffähigen Leistungen angespornt werden.

In diesem Aufgabenfeld der Führung befindet sich Herr Jobs in einer sehr speziellen, statistisch ausgesprochen seltenen Ambivalenz. Einerseits sind Persönlichkeiten seines Naturells oftmals sehr unabhängig und schätzen eine gewisse Zurückgezogenheit. Sie sind eher außenstehende Beobachter einer Gemeinschaft als deren Mitglied. Ihr Stil ist grundsätzlich aufgabenbezogen. Sie kritisieren hart und gnadenlos, Befindlichkeiten der Beteiligten spielen für sie kaum eine Rolle. Ihr fehlendes Zugehörigkeitsgefühl beschert ihnen nicht selten das »Image des Egomänen«. Es gibt ausreichende Hinweise dafür, dass solche Tendenzen auch bei Herrn Jobs zu finden sind.

Andererseits zieht sich das Bedürfnis nach sozialer Wirksamkeit wie ein roter Faden durch die Motivstruktur von Herrn Jobs. Er will einen wesentlichen Unterschied machen und bleibende Spuren in Form perfekter Produkte hinterlassen. Für dieses Anliegen braucht er ebenso die emotionale Resonanz seiner MitarbeiterInnen, wie deren Sachkompetenz und unbedingte fachlich-operative Unterstützung. Herr Jobs macht MitarbeiterInnen quasi zu einem „Mittel“. Wer dies akzeptiert, wird von ihm – genau so lange – intensiv gefordert und unterstützt. Direkten oder gar grundsätzlichen Respekt bringt er seinem Umfeld kaum entgegen. Hingegen überschätzt er leicht solche Menschen, die sowohl intelligent als auch produktorientiert und von seiner Vision begeistert sind. Wichtige andere persönlichkeitsrelevante Aspekte beachtet er dann nicht mehr.

In der direkten Führungsarbeit setzt Herr Jobs nun seine besonderen Talente in der Beeinflussung von Menschen ein. Man könnte von einer Art „emotionalem Doping“ sprechen (mit klassischen Doping-Risiken für Körper und Geist der Betroffenen). Er arbeitet über ein „Traumbild des gemeinsamen Erfolges“ und zieht Andere in das Feld hinein, das er für die eigene, faszinierende Zukunft entstehen lässt. Da er seine MitarbeiterInnen bei diesem Vorgehen auf sich selbst fokussieren muss, steht er gleichzeitig einem gemeinsamem, größerem Miteinander im Weg. Im Grunde kann man sich also „seinem Spiel“ (und damit ihm) anschließen oder dies verweigern. Dieses Spiel mitbestimmen zu wollen, bleibt nahezu ausgeschlossen.

Wenn Herr Jobs dennoch eine Art „Wir-Gefühl“ fördert, dann quasi über Psycho-Techniken (z.B. emotionales Zerstören und Aufbauen; regelmäßige, intensive Team-Klausuren; extreme Arbeitszeiten; Abgrenzung über das Schüren von Feindbildern; gemeinsames Feiern; Förderung interner Konkurrenz...). Es kann davon ausgegangen werden, dass Herr Jobs die Führung unterschiedlicher Verhaltenstypen weder im Repertoire hat, noch eine solche Zielsetzung verfolgt.

VERNETZUNG DES ERFOLGES MIT DEM UMFELD



ENGPASS

Jeder Erfolg ist auch von den vorhandenen Ressourcen, äußeren Bedingungen und außenstehenden Personen abhängig. Führungskräfte müssen sich daher nicht nur um „interne“ Themen kümmern, sondern darüber hinaus auch um Schnittstellen zu wichtigen anderen Beteiligten oder um den Aufbau eines positiven Images ihres Verantwortungsbereiches.

Herr Jobs sucht bewusst Kontakt zu Personen, die ihm zur Erreichung seiner Ziele nützlich sein können. Er hat keinerlei Scheu, jeden anzusprechen, von dem er sich Hilfe oder Informationen verspricht und verfügt in der direkten Begegnung über ein außergewöhnliches Verhandlungsgeschick. Seine Gesprächspartner spüren allerdings – spätestens, wenn Herr Jobs den Raum verlassen hat –, dass weniger eine belastbare Beziehung entstanden ist, als ein mehr oder minder nützlicher Pakt.

Obwohl Herr Jobs also zweifellos über die Fähigkeit verfügt, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen und mit viel Intensität und Raffinesse nützliche Kontakte aufzubauen, wird ihm diese Kernaufgabe der Führung dennoch ausgesprochen schwerfallen.

Als ursächlich sind hier sowohl seine massive Zentrierung auf (egozentrische) Ziele anzusehen, als auch seine auffallend impulsive Verhaltenssteuerung und die undiplomatische, geradezu selbstherrliche Art. Herr Jobs agiert häufig taktlos, extrem provokant und unstrategisch (insbesondere, wenn ihm etwas nicht gefällt). Er verletzt häufig Personen, die er eigentlich gewinnen sollte. So baut sich nur schwer das Gefühl von gegenseitigem Respekt, Zuverlässigkeit und Vertrauen zwischen Geschäftspartnern auf.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Herr Jobs sich nicht auf Firmenpolitik einlässt, da dieses Spielfeld seinen eigenen Verhaltensmustern einfach nicht entgegenkommt. Sich anderen Menschen oder Gegebenheiten anpassen zu müssen, widerstrebt ihm offenbar prinzipiell. Seine demonstrative Eigenwilligkeit isoliert ihn und lässt ihn übersehen, wie wichtig loyale Verbündete im sozialen Machtgefüge eines Unternehmens sind. Die erfolgreiche Führungsarbeit verlangt an dieser Stelle jedoch ein bewussteres, geduldigeres und strategisch weitsichtigeres Vorgehen.

Das Image der von ihm vertreten Organisationen oder Produkte gestaltet und kontrolliert Herr Jobs viel bewusster, als sein eigenes. Insofern bekommen Design, Public-Relations und Marketing für ihn eine Schlüsselbedeutung. Seiner bewährten Strategie entsprechend, sucht er sich für diese Aufgaben professionellste Unterstützung.

PERSPEKTIVE SCHAFFEN



MitarbeiterInnen möchten idealerweise wissen, was in Zukunft auf sie zukommt – oder zumindest das Vertrauen haben, dass sie bei ihrer Führungskraft auch zukünftig „gut aufgehoben“ sind. Bei dieser Führungsaufgabe geht es also um den Grad ihrer empfundenen Sicherheit und längerfristiger Orientierung.

In diesem Aufgabenbereich kommt die Persönlichkeit von Herrn Jobs besonders wirksam zum Tragen. Sein Denken ist – ebenso wie seine Wahrnehmung – stark auf Chancen und Möglichkeiten ausgerichtet. Er verfügt quasi über eine Art Hypersensibilität für Optionen und sucht stets den Horizont nach der nächsten günstigen Gelegenheit ab. Seine Offenheit für inspirierende Ideen, Techniken und Entwicklungen ist als ungewöhnlich zu bezeichnen.

Jeder Ansatzpunkt, etwas Außergewöhnliches zu (er-)schaffen oder einen Vorsprung gewinnen zu können, versetzt Herrn Jobs in Aufregung. In seinem Kopf entsteht unmittelbar ein faszinierendes Bild der Zukunft, das oft nicht nur eine Alternative zum Status Quo aufzeigt, sondern diesen geradezu komplett infrage stellt. Spätestens dann ist Herr Jobs geradezu getrieben von dem Wunsch, sich die Ideen oder notwendigen Techniken zu eigen zu machen, clever zu kombinieren und ihr Potenzial auszureizen. In seinem Verständnis gewinnt er ihre Urheberschaft dadurch, indem er sie verwirklicht.

Insofern ist Zukunft für Herrn Jobs nie etwas Bedrohliches, sondern der Raum, in dem er seine eigenen, großen Anliegen verwirklichen wird. Er hat keine Angst, immer wieder Experimente mit offenem Ausgang zu machen, da er den aktuellen Erfolg (in der Technologie-Branche) als prinzipiell kurzlebig erkennt. Er äußert seine Maxime hier (in Anlehnung an den Wissenschaftler Alan Kay) mit der Haltung: *„Man kann die Zukunft am besten vorhersagen, indem man sie erfindet.“* Am liebsten wäre es ihm, dabei zeitlose Ästhetik schaffen zu können.

Perspektive zeigt Herr Jobs insofern in ihrer „Langfrist-Variante“ auf. Er gehört nicht zu den Führungskräften, die MitarbeiterInnen ein Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit vermitteln. Vielmehr lädt er sie ein, ähnlich wie Investoren, eine Art Wette auf seine Person abzuschließen.

Aufgrund der bereits skizzierten Schwäche im Aufgabenfeld der Erfolgsmodell-Klarheit kann Herr Jobs diese Wette kaum mit belastbaren Strategien und Konzepten berechenbar machen. Er kompensiert dies damit, sich selbst mit unbedingter Konsequenz in das Rennen um eine erfolgreiche Zukunft zu werfen – und verlangt dies auch von seinem Team.

MISSERFOLGSMUSTER, RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Alles was wir tun, auch jede persönliche Erfolgsstrategie, hat auch ihre speziellen „Nebenwirkungen“. Daher kann uns Verhalten, das sich in bestimmten Situationen bewährt hat, manchmal auch sehr „im Wege stehen“. Für die eigene Entwicklung ist es wichtig, diese Risiken und Zusammenhänge der eigenen Muster zu kennen.

SEHR WAHRSCHEINLICH

Zum einen treten Persönlichkeiten, denen das Erleben der eigenen Wirksamkeit auf andere Menschen extrem wichtig ist, **kaum in echte Resonanzbeziehungen** ein. Kontakte sind bei ihnen auffallend funktional ausgerichtet und Loyalität wird prinzipiell zunächst einmal einseitig erwartet. Autoritätspersonen gegenüber erweisen sie sich oft als ebenso schwierig, wie im Umgang mit zwischenmenschlicher Nähe. Für Schmeicheleien (z.B. der Presse) sind sie dagegen anfällig. Bei Herrn Jobs wird diese Tendenz dadurch verstärkt, dass er sich demonstrativ unabhängig verhält. Insofern kann man bei ihm eher von einem „**Überwältigungsdrang**“ sprechen, als von einem Miteinander. Seine Intensität wird bei starken Persönlichkeiten Widerstand auslösen.

Zum anderen werden die **ego-getriebenen Beweggründe** von Herrn Jobs gemeinschaftlichen Zielen und Anliegen gegenüber immer den Vorrang haben. Ähnliche Persönlichkeiten werden dabei nicht selten als verantwortungslos oder gar unehrlich bzw. unethisch (**miss-)verstanden**, da sie dermaßen auf ihre situative Wirkung fixiert sind. Sie verlieren im »Sog des Augenblickes« leicht die Folgen ihrer Entscheidungen oder ihres Verhaltens für andere Menschen aus dem Blick.

Mit dieser Kombination von Verhaltensmustern erschafft Herr Jobs Organisationen, die Kulturen ähneln, und fördert die damit verbundenen Nebenwirkungen (u.a. **emotionale Abhängigkeit, Überkontrolle, Verunsicherung, Erschöpfung**). Da er in seinem Lebenslauf Erfahrungen mit solchen Gemeinschaften und deren Führern sammeln konnte, bleibt es etwas offen, inwieweit er die sozialen Mechanismen sogar bewusst (aus-)nutzt. Jedenfalls kann sein charismatischer Stil offenbar eine gewisse „Unheimlichkeit“ vermitteln und sein zeitweilig extremes Verhalten auf andere bizarr wirken (Quelle: Umfeldspiegel). Sein Agieren ist immer wieder Ursache für Spannungen, Intrigen und Probleme (ohne, dass er diese selbst tatsächlich anstrebt oder genießt).

Zusätzlich bringt seine Überschätzung der Bedeutung eigener intuitiver Impulse eine Vernachlässigung analytisch-konzeptioneller Arbeit mit sich. Dies wiederum erschwert Herrn Jobs die Erarbeitung klarer unternehmerischer Erfolgsmodelle. Da er kommunikativ gleichzeitig bildhafte, die Emotionen seiner Zuhörer ansprechende Botschaften bevorzugt und diese nicht ausreichend konkretisiert, trägt er im operativen Tagesgeschäft oft zur **Verwirrung im Mitarbeiterkreis** bei.

Menschen mit begrenzter unternehmerischer Erfahrung und kaum entwickeltem Gespür für die tatsächliche Führungsaufgabe haben üblicherweise nicht die Einflussmöglichkeiten bzw. Machtfülle von Herrn Jobs. Schon in dieser Kombination liegt eine Gefahr. Da er zugleich mit unange-

messen großem (und unreflektiertem) Vertrauen auf seine Intuition und mit ungebremster Intensität agiert, verstärkt er diese deutlich. Quasi wird Herr Jobs auf diese Weise **selbst zu einem Risikofaktor** für Menschen und Organisationen.

MÖGLICH UND ZUR BEOBACHTUNG EMPFOHLEN

An dieser Stelle soll insbesondere auf zwei Aspekte hingewiesen werden, deren Auswirkungen für Herrn Jobs langfristige Bedeutung haben könnten: Zum einen geht es dabei um die Entwicklung seiner Potenziale als Führungskraft, zum anderen um das eigene Wohlbefinden und seinen Energiehaushalt.

In Bezug auf den ersten Punkt haben die in Einzelfällen spektakulären Erfolge von Herrn Jobs sein Vertrauen zum eigenen Stil bis hin zur Selbstgefälligkeit entwickelt. Damit entsteht das unglückliche Risiko, dass ihm der eigene Erfolg schadet, indem dieser seine ohnehin nicht ausgeprägte Selbstreflexion weiter reduziert. Auf diese Weise könnte sich Herr Jobs der Fähigkeit berauben, seine unzweifelhaft spezifischen Potenziale sinnvoll und zügig zu entfalten. Sein Entwicklungsweg würde in diesem Fall eher über massive Krisen verlaufen und ihn sehr viel Kraft kosten.

Womit der zweite Punkt thematisiert wäre: Die spezifische Motivationsstruktur von Herrn Jobs, die hier bereits als „Getrieben-Sein“ angesprochen wurde, erfordert ständige Energiezufuhr. Als Motivationsquelle dienen ihm vor allem außergewöhnliche (soziale) Erfolge, die er u.a. über seine Intensität und ausgeprägten Perfektionismus herstellt. Beides erfordert wiederum enormen Kraftaufwand.

Dass zudem Experimente mit der eigenen Wirkung auf andere bei Herrn Jobs ebenso exzessiven Charakter bekommen können, wie solche mit seinem Körper und der persönlichen Erlebniswelt, trägt zweifellos auch nicht zur Entspannung bei. Sein Umfeld beschreibt ihn in diesem Zusammenhang als rastlos.

Fügt man diese Aspekte zu einem Gesamtbild, wird Herr Jobs sowohl auf seine innere Ausgeglichenheit als auch auf seinen Körper achten müssen. Gerade weil seine persönliche Erfolgsstrategie einen funktionierenden Energiefluss auf hohem Niveau voraussetzt, würde er ansonsten quasi sein Fundament an zwei bedeutsamen Punkten gefährden.

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN

Der Management Profiling Ansatz verfolgt das Ziel, Erfolgsmuster von Führungskräften zu identifizieren, zu optimieren und das individuelle Leistungsprofil zu schärfen. Es ist zugleich erforderlich Misserfolgsmuster zu „entschärfen“. Diese Aufgabe ist erfahrungsgemäß nur mit viel Selbstdisziplin, hoher Eigenmotivation und konsequentem Üben möglich.

REFLEXIONSIMPULSE

In einem ersten Schritt muss Herr Jobs – nahezu paradox erscheinend – zunächst einer tatsächlichen Selbstbestimmung und -steuerung näherkommen. Derzeit ist er zu stark durch seine eigenen (unbewussten) Muster getrieben und quasi „in ihnen gefangen“. Für dieses Entwicklungsziel ist es notwendig, dass sich Herr Jobs (a) nüchtern und unvoreingenommen mit seinen persönlichen Motivstrukturen auseinandersetzt, (b) Selbstkritik nicht als Eingeständnis einer Niederlage betrachtet und (c) seine Impulskontrolle stärkt.

Obwohl davon auszugehen ist, dass er auf diesem Weg von der Unterstützung durch einen erfahrenen (Führungs-)Coach massiv profitieren würde, wird ihm genau dies schwerfallen. Eine solche Person müsste wohl über eine außergewöhnliche Reife verfügen, um seine Akzeptanz zu finden. Zumindest sollte Herr Jobs in eine intensive persönliche Auseinandersetzung mit der eigenen Person auf Basis dieses Berichtes gehen.

VERHALTENS- UND FÜHRUNGSPULSE

Zum einen ist es für Herrn Jobs im Rahmen unternehmerischer Arbeit notwendig, seine strategisch-analytische Seite zu entwickeln. Hierzu muss er lernen, „gute“ Intuition als Teil reflektierter Erfahrung zu erkennen und von puren Affekten und Glaubenssätzen zu unterscheiden. Ein solcher Prozess ließe sich durch einen führungserfahrenen Mentor unterstützen, der analytisch-strategische Stärken hat. Zum anderen ist es für Herrn Jobs entscheidend, Erfolg verstärkt als Resultat einer konstruktiv-partnerschaftlichen Gemeinschaft zu erleben. Er muss dazu (a) über sein ego-zentriertes Führungsverständnis hinausgehen und (b) anderen Schlüsselpersonen mehr Raum und Anerkennung zukommen lassen.

Letztlich geht es darum, dass Herr Jobs sein Führungsverständnis erweitert. An dieser Stelle kann bereits die Orientierung an den hier im Bericht thematisierten sieben Kernaufgaben wertvoll sein.

BERUFLICHE IMPULSE

Für Herrn Jobs wäre es wertvoll, Mitglied eines gleichberechtigt agierenden Teams von kreativen Kompetenzträgern mit gereifter Persönlichkeit zu sein. Idealerweise sollte ihm aus diesem Kreis eine Person als »geistiger Sparringspartner« zur Verfügung stehen, mit dem er eigene Erfahrungen, Impulse und Reaktionen reflektieren kann. In diesem Umfeld könnte und sollte er auch sein Gespür für Diplomatie und Vernetzung ausbauen.

GESONDERTE FRAGESTELLUNG DES AUFTRAGGEBERS

Das Management-Profiling erlaubt seriöse Aussagen zu Verhaltenswahrscheinlichkeiten im Führungskontext. Auf dieser Basis lassen sich auch spezielle Fragestellungen des Auftraggebers beantworten – wobei die persönlichen Führungsmuster und mögliche Nebenwirkungen des Kandidaten berücksichtigt werden.

FRAGE

Ist es zu empfehlen, Steve Jobs die Führungsverantwortung für die MacIntosh-Abteilung und eine führende Rolle bei Apple zu belassen?

ANTWORT DES PROFILERS

Eine entsprechende Empfehlung wird nicht ausgesprochen!

Herrn Jobs unbändiger Wille und sein Engagement, „bleibende Spuren“ zu hinterlassen, stehen nicht in einem stimmigen Verhältnis zu seinem Führungsverständnis und -verhalten. Für Persönlichkeiten seines Naturells wird daher von ihrem Umfeld statistisch selten das Attribut „wird in Führung akzeptiert“ gewählt. Diese Tendenz ist prinzipiell auch für Herrn Jobs feststellbar.

Seine Möglichkeiten, andere Menschen in der direkten Begegnung zu beeinflussen sind ungewöhnlich ausgeprägt, und er weiß dies für seine Ziele konsequent und durchaus beeindruckend zu nutzen. Allerdings gehen diese Ziele nicht über sein »Ego« hinaus (zu starke Bedeutung persönlicher Motive und Affekte) und decken damit das Spektrum der Führungsverantwortung nicht ausreichend ab. Im tragischsten Fall könnte sein Verhalten als Machtmissbrauch erlebt werden.

Eine besondere Brisanz ist darin zu sehen, dass Herr Jobs nie „halbe Sachen“ machen wird. Er ist stets entschlossen und bereit, für seine Anliegen „alles auf’s Spiel zu setzen“. Hier agiert er geradezu getrieben und – für seine begrenzte unternehmerische Erfahrung – deutlich zu unbedacht. In Kombination mit seiner Überbewertung intuitiver Impulse (gegenüber analytischer Reflexion) vermag er die durch ihn produzierten Risiken und Nebenwirkungen für Organisationen und Menschen nicht realistisch genug abzuschätzen.

Gleichzeitig steht es der Professionalität von Herrn Jobs im Wege, dass er seinen ungebremsten Energiefluss als Erfolgsfaktor erlebt und einsetzt. Insofern wird sein Umfeld immer die ganze Auswirkung seiner speziellen Persönlichkeit erfahren und dieser geradezu ausgeliefert sein. Für die erfolgreiche Wahrnehmung einer verantwortungsvollen Führungsrolle ist diese jedoch nicht entwickelt genug. Entsprechend betrachtet niemand aus seinem Umfeld „persönliche Reife“ als charakteristisch für Herrn Jobs. Die Empfehlung dieses Berichtes wird er als Kränkung erleben, da ein positives Selbstwertgefühl eine der wesentlichsten Antriebsquellen von Herrn Jobs ist. Es ist mit einer vehementen (Gegen-)Reaktion von ihm zu rechnen. Mögliche Machtkämpfe wird er bis zum Ende – und mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln – führen.

MANAGEMENT-PROFILIER



DIPL.-PSYCH. MICHAEL ALZNAUER

CHANGE-SUPPORT-TEAM, Bonn

Tel.: 0228-3694550

m.alznauer@change-support-team.de

MANAGEMENT-PROFILING-ANSATZ

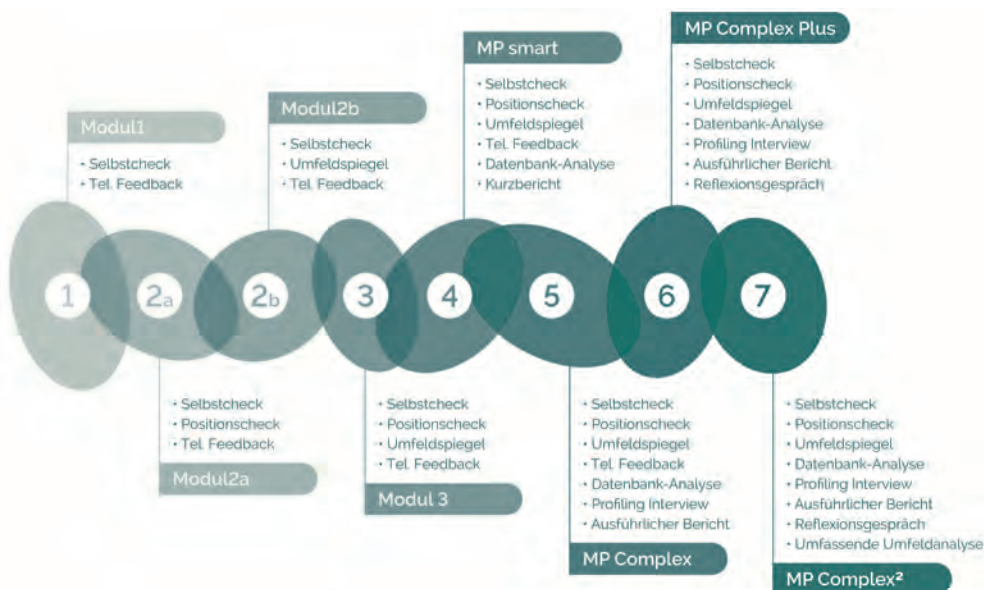
Im Management-Profilung werden verschiedene Informationen über die jeweilige Führungspersönlichkeit zusammengetragen und psychologisch verdichtet. Mithilfe von umfangreichen Profiling-Datenbanken² und hoch-individualisierten Vergleichsgruppen werden statistische Verhaltensmuster und persönliche Erfolgsstrategien identifiziert.

Auf Basis dieser Daten können persönliche Erfolgsstrategien herausgearbeitet und Wahrscheinlichkeitsaussagen zum Verhalten einer Person formuliert werden. Als theoretische Basis dient hier das evolutionspsychologische Führungsmodell³.

MODULE DES MANAGEMENT-PROFILINGS

Der Management-Profilung-Ansatz identifiziert Persönlichkeitsmuster, deren Klarheit und Schärfe sich mit der Vielfalt der diagnostischen Instrumente vertieft. Vergleichbar ist dies mit der Deutlichkeit eines Fotos, die mit der Anzahl der Pixel steigt.

Vorliegender Bericht: **MP Complex²**



² aktuell über 350.000 Einzeldaten






³ vgl. Dipl.-Psych. Michael Alznauer: *Natürlich führen* (Springer 2013) und *Leading Naturally* (Springer 2015)

BEWERTUNGSSYSTEM

Im Management-Profilung stehen nicht Kompetenzen oder Dimensionen⁴ im Zentrum der Beurteilung, sondern die individuellen Möglichkeiten, die sieben Kernaufgaben der Führung erfolgreich zu lösen. Klassische Bewertungssysteme machen vor diesem Hintergrund keinen Sinn.

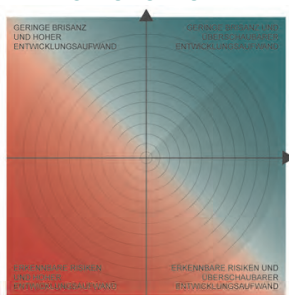
Daher wird das Ausmaß beurteilt, in dem (a) das individuelle Verhaltensrepertoire, inkl. persönlicher Strategien und (b) das aktuelle Führungsverständnis einer Person mit den Anforderungen der (c) spezifischen Kernaufgabe zusammenpassen.

GRUNDLAGE DES BEWERTUNGSSYSTEMS IST DAS »AMPEL-PRINZIP«

<p>NATURELL </p>	<p>Die Bezeichnung »NATURELL« steht für eine völlig selbstverständliche, fast unbewusste Aufgabenlösung. Das Naturell der Person passt zu den Anforderungen nahezu perfekt. Daher kommt es zumeist zu Problemen mit anderen Kernaufgaben.</p>
<p>BREITES SPEKTRUM </p>	<p>»BREITES SPEKTRUM« weist auf ein auffallendes Repertoire zur Aufgabenlösung hin. Die Person verfügt über unterschiedliche Möglichkeiten, den Anforderungen zu entsprechen. Diese „kommen ihr entgegen“.</p>
<p>LÖSUNGS-REPERTOIRE </p>	<p>»LÖSUNGS-REPERTOIRE« signalisiert, dass individuelle Möglichkeiten zur Lösung dieser Kern-Aufgabe vorhanden sind. Die Person sollte die Anforderungen in der Regel aus eigener Kraft bewältigt bekommen.</p>
<p>THEMA </p>	<p>Die Kennzeichnung »THEMA« weist darauf hin, dass es der Person Mühe und Disziplin kostet, sich dieser Aufgabe zu widmen. Sie „liegt“ ihr nicht und stellt immer wieder eine Herausforderung dar.</p>
<p>ENGPASS </p>	<p>Ein »ENGPASS« liegt vor, wenn auch Mühe und Disziplin nicht ausreichen, den Anforderungen der Kernaufgabe zu entsprechen. Sie „widerstrebt“ dem Naturell der Person und sollte durch „ergänzendes Management“ (d.h. andere Personen) abgedeckt werden..</p>

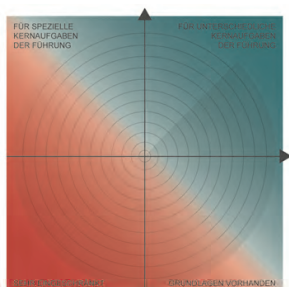
RADAR: AUF EINEN BLICK

BRISANZ & ENTWICKLUNGSAUFWAND



Nebenwirkungen des persönlichen Stils einer Führungskraft können Widerstand auslösen, sodass auch die nützlichsten Fähigkeiten nahezu wirkungslos werden. Das Management-Profilung macht hier eine Aussage über die Dringlichkeit, an beschriebenen Themen zu arbeiten („Brisanz“). Des Weiteren wird der Aufwand eingeschätzt, der mit den empfohlenen Entwicklungsthemen verbunden sein wird („Entwicklungsaufwand“).

SPEKTRUM & NIVEAU



Die individuellen Verhaltensmuster eignen sich unterschiedlich gut zur Abdeckung der kompletten sieben Kern-Aufgaben der Führung. Daher lässt sich einerseits die Qualität der Bewältigung der gesamten Führungsaufgabe einschätzen („Niveau“), andererseits die Breite der Stärke in allen Einzelaufgaben („Führungsspektrum“).

⁴ z.B. Teamkompetenz oder Lernfähigkeit

QUELLENANGABEN

Elliot, Jay und Simon, William L. (2011): *Steve Jobs. iLeadership*, Ariston Verlag

Gibney, Alex (2015): *Steve Jobs: The Man In The Machine* (Film-Dokumentation), Universal Pictures Germany GmbH

Isaacson, Walter (2012): *Steve Jobs. Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers*, btb Verlag

Kahney, Leander (2011): *Steve Jobs Visionen*, Redline Verlag

Kahney, Leander (2014): *Jony Ive: Das Apple-Design-Genie*, Börsenmedien AG

Linzmayer, Owen W. (2000): *Apple – streng vertraulich!*, Midas Management Verlag

Schlender, Brent und Tetzeli, Rick (2015): *Becoming Steve Jobs. Vom Abenteurer zum Visionär*, Siedler Verlag

Wozniak, Steve (2007): *iWoz. Wie ich den Personal Computer erfand und Apple mitbegründete*, Carl Hanser Verlag