

Was würde Steve tun?

Zum narrativen Schatten herausragender Führungspersönlichkeiten

Herausragende Führungspersönlichkeiten provozieren die Entstehung guter Geschichten mit spezifischen Werten, die sie ihrem Unternehmen als kulturelles Erbe bis zu ihrem Ausscheiden und weit darüber hinaus hinterlassen. Am Beispiel von Steve Jobs sensibilisiert der Beitrag für den narrativen Schatten jener, die einem sozialen System den ersten Atem eingehaucht und es über Jahre maßgeblich geprägt haben. Es wird deutlich, warum der Versuch ihnen nachzueifern trotz bester Absichten in die Selbstlähmung führen kann und wie Steve Jobs diese Situation lösen würde.

Wenn der Gründer stirbt, wird er lebendig

Mit Steve Jobs Ausstieg bei Apple und seinem kurz darauf folgenden Ableben hatte die Öffentlichkeit die Gelegenheit an etwas teilzuhaben, das in jeder Organisation, ob Börsenkonzern, Familienunternehmen, Krankenhaus oder Ortsverein, zur Herausforderung werden kann. Menschen, die einem sozialen Gefüge den ersten Atem eingehaucht und/oder seine Identität über Jahre maßgeblich geprägt haben, stehen dem System zukünftig genau dafür nicht mehr zur Verfügung. Als erste Reaktion darauf, beginnen wir uns zu erinnern: an vergangene Krisen und dazugehörige Heldentaten der Person ohne die man, darüber ist man sich einig, heute nicht wäre wo man ist. Auf zauberhafte Weise wird der nicht mehr Verfügbare aufgrund seiner unumkehrbaren Abwesenheit lebendig. In Erzählungen gelangt er zu neuer Präsenz, die mitunter stärker ist als jene, für die die Person vorher bekannt war. Auf den Gängen, in Besprechungen und an der Kaffeemaschine wird sich erzählt, was für den Helden typisch war und welche Erfahrungen mit ihm oder ihr gemacht wurden. Auch wenn die Rückkehr ausgeschlossen ist, sind die Person und ihre Werte in dieser Zeit für alle gleichermaßen präsent.

Diese Form der Präsenz, ist vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses nicht zu unterschätzen (Luhmann 2000). Denn Personen fungieren als Entscheidungsprämissen. Sie legen zukünftige Entscheidungen noch nicht fest, fokussieren die Kommunikation jedoch auf die in ihnen angelegten Unterscheidungen. Wer seine Führungskraft kennt, der weiß worauf sie achtet und was eher außen vor bleibt. Wir wissen, wann wir mit was (nicht) ankommen müssen, oder wo wir mit (keiner) Unterstützung zu rechnen haben. Dieses Wissen setzt einen Selektionsprozess in Gang

und bedingt, dass nicht alles in die entscheidungsrelevante Diskussion einfließt. «Wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie sie entscheiden wird, und man kann im Hinblick auf solche Vorstellungen auswählen, was man ihr sagt und was man ihr verschweigt» (Luhmann 1992). Folglich sind Personen mitunter die «schärfste Absicherung der Redundanz» (ebd.). Der Begriff der Person ist dabei jedoch nicht mit dem Menschen gleichzusetzen dem er übergestülpt wird. Kein Mensch weiß, wer Steve Jobs wirklich war aber seine Mitarbeiter haben mit ihm Erfahrungen gemacht oder über Kollegen erfahren wie es ist, mit ihm die Erfahrung zu machen. D.h. die Beobachtung der Führungspersönlichkeit basiert auf hochgradig selektiv erworbenen Erfahrungen, die allenfalls einen Bruchteil dessen abdecken, wofür die Person stehen könnte. Personen können wir daher mit Luhmann als mehr oder weniger kunstvolle «Erwartungskollagen» (Luhmann 1984) bezeichnen.

«Auf den Gängen, in Besprechungen und beim Kaffee wird sich erzählt, was für den Helden typisch war und welche Erfahrungen mit ihm gemacht wurden.»

Diese werden in Erzählungen angefertigt. Dabei konzentrieren sich die Geschichten vor allem auf ungewöhnliche, erwartungswidrige Ereignisse (Zwack 2011). Geschichten leben vom Außergewöhnlichen. Ohne dieses Moment erscheinen sie uns nicht der Rede wert. Oder erzählen Sie von Ihrer reibungslosen Bahnfahrt? Wohl nur, wenn sie zuvor vom Gegenteil ausgegangen sind, was zugegeben auch legitim wäre. Und weil das Verhal-

ten des Gründers außergewöhnlich ist, liegt es nahe darüber zu berichten und es seinem Charakter zuzuschreiben. Über Jobs wurden in den letzten Monaten unzählige Geschichten berichtet, um ihn zu charakterisieren. U.a. die, die Vic Gundotra auf seinem Blog veröffentlichte. Der Denker und Lenker hinter Google+ und den Social Media Aktivitäten des Suchmaschinen-giganten war gerade im Gottesdienst, als er einen Anruf erhielt. Es war Steve Jobs, der ihm auf der Mailbox seine Rückrufbitte hinterließ. Er habe etwas «Dringendes» mit ihm zu besprechen. Vic rief umgehend zurück und entschuldigte

und schert sich um den Gelbton des zweiten «o». «Es war eine Lektion, die ich so schnell nicht vergessen werde», schrieb Gundotra. CEOs sollten sich um Details kümmern. Auch um Gelbtöne. Auch Sonntags.

Wir wissen nicht, inwiefern die Geschichten, die in den vergangenen Monaten in den Medien berichtet wurden auch innerhalb Apple die Runde machen. Forschungsergebnisse in Familienunternehmen – ein Unternehmenstyp in dem charismatische Führungspersonen eher die Regel als die Ausnahme darstellen – legen es nahe, dass es um Jobs auch innerhalb



sich, dass er nicht gleich ans Telefon gegangen war. Auf seinem Handy sei als Rufnummer «Unbekannt» angezeigt worden, daher sei er nicht gleich rangegangen. Jobs entgegnete, dass solange das Telefon ihm nicht anzeigt, dass «Gott» anruft, soll er am besten niemals während der Messe ans Telefon gehen. Vic lachte nervös. Er war daran gewöhnt, dass Jobs unter der Woche bei ihm anrief, wenn ihm etwas bezüglich ihrer Zusammenarbeit nicht passte. Aber am Wochenende hatte er sich bisher noch nicht bei ihm gemeldet. Er fragte sich, was so dringend war, dass es nicht bis zum nächsten Tag warten kann. Dann eröffnete ihm Jobs den Grund für seinen Anruf: «Vic, wir haben ein dringendes Problem, dem sich jemand umgehend annehmen muss. Ich habe jemanden aus meinem Team bereits beauftragt, dich zu unterstützen und hoffe du kannst das morgen beheben. Ich habe mir das Google-Logo auf dem iPhone angeschaut und bin mit dem Symbol nicht zufrieden. Das zweite 'o' in Google ist nicht im richtigen Gelb. Es ist einfach falsch. Ich habe Greg gesagt, er soll das morgen beheben. Ich hoffe das ist für dich in Ordnung.» Der CEO eines Konzerns mit über 60.000 Mitarbeitern, der u.a. die Art und Weise wie wir Musik hören und das Telefon neu erfunden hat, ruft an

des Unternehmens vergleichbare Erzählungen mit kollektivem Kenntnisgrad gibt (vgl. Zwack 2011). Diese Geschichten beinhalten Erwartungsbrüche, die bestimmte Werte offenbaren. Welcher CEO kümmert sich sonst um die Farben des Logos eines konkurrierenden und kooperierenden Unternehmens – auch wenn es eine Dienstleistung auf dem eigenen Produkt anbietet? Die Geschichte offenbart für alle, welches Augenmerk Jobs auf Details legte. Während andernorts derartiges Verhalten als fehlleitender Perfektionismus abgetan werden könnte, erfahren die Mitarbeiter durch das Narrativ, welches Verhalten hier anschlussfähig ist. Es wird ein Wert vermittelt, der den Mitarbeitern in zukünftigen vergleichbaren Entscheidungen Orientierungshilfe sein kann. Personen sind in Organisationen nicht von körperlicher oder psychischer Anwesenheit abhängig (Luhmann 2000). Sie leben in den Geschichten, die über sie erzählt werden und die den jeweiligen Körpern und Psychen als Erwartungen anhaften. So lange sich das Sozialsystem jedoch an seine Gründer erinnert – und das heißt: so lange hier noch Geschichten über ihn erzählt werden, bleiben sie dem Unternehmen als Entscheidungsprämisse erhalten. Und das begründet, warum so manch ein Gründer auf die

Geschicke des Unternehmens noch länger Einfluss hat, als er dem Unternehmen zur Verfügung steht (Ogbonna & Harris 2001). Personen haben Menschen damit eines voraus: sie können unsterblich werden.

Dürfen Apple-Aktionäre also dank Luhmann aufatmen? Zunächst stützt die theoretische Reformulierung diese Annahme. Indem sich Jobs immer wieder erwartungswidrig verhalten hat, hat er die Geschichtenbildung um seine eigene Person angeregt. Es ist davon auszugehen, dass sie als Entscheidungsprämisse mit ihren zentralen Werten narrativ im Unternehmen verankert ist. Jobs hat Apple ein kulturelles Erbe hinterlassen, auf das es sich auch in Zukunft beziehen kann und muss.

Integrationsfiguren und auseinanderdriftende Erben

Ein erneuter Blick in die Familienunternehmensforschung warnt an dieser Stelle vor vorschneller Euphorie und ernüchtert die Märkte, an denen diese Unternehmen meist nicht gehandelt werden (möchten). Die Faszination charismatischer Gründerfiguren erklärt sich zum Teil aus ihrer Fixierung auf ihr Produkt, ihre Technik, ihr Unternehmen. Sie leben für ihre Idee und sind im positivsten Sinne von ihr besessen. Für ihre Verwirklichung nehmen sie beinahe alles in Kauf. Doch ihre Aufopferungsbereitschaft allein erklärt ihr schillerndes Wesen nicht. Vielmehr verbinden diese Persönlichkeiten in ihrer Person Widersprüche und die Art und Weise, wie sie diese gleichzeitig verfolgen macht ihre eigentliche Faszination aus. Jobs war Perfektionist. Gleichzeitig war er bekannt für seinen Ehrgeiz, die Produkte schnell auf den Markt zu bringen. Der Verweis auf den Chef war nach Angaben eines ehemaligen Mitarbeiters einer der wirksamsten rhetorischen Beschleuniger, unabhängig davon was man im Unternehmen erreichen wollte und welche Informationen und Beiträge man dafür benötigte. Schließlich war der Gründer für seinen Ehrgeiz bezüglich der «time to market» bekannt. Der Beginn der Geschichte des zweiten «o» verdeutlicht auch seinen Humor und gleichzeitig macht keiner, auch nach seinem Ableben, ein Geheimnis aus seinen mitunter cholerisch despotischen Zügen. Es sind die Widersprüche, die diese Personen in sich vereinen und die sie für uns außergewöhnlich machen. Jobs selbst sah sich an der Schnittstelle von Natur- und Geisteswissenschaften (vgl. Isaacson 2011). Er war technikvernarrt und gleichzeitig davon überzeugt, dass Technologie erst in der Verbindung mit den freien Künsten und Geisteswissenschaften erlaubt Resultate zu erzielen, «that make our hearts sing» (so zitierte Apples neuer CEO Timothy D. Cook seinen Vorgänger). Die Faszination liegt in der Leichtigkeit mit der diese Personen scheinbar Unvereinbares miteinander vereinen. Wir nennen sie nicht zuletzt deshalb oft Integrationsfiguren. Sie sind in mehreren Welten zu Hause und können deshalb Vertreter unterschiedlicher Welten hinter sich vereinen. Dabei mag die Widersprüchlichkeit ihnen selbst als solche gar nicht auffallen. Für sie ist es wie für den

Normalsterblichen hinterm Steuer: mal gibt man Gas und mal tritt man auf die Bremse – und mal lässt man auch beides sein.

Eben diese Widersprüchlichkeit kann in Nachfolgeprozessen jedoch zur zentralen Herausforderung werden (vgl. von Schlippe 2012). Das Erbe des Vorgängers erscheint zu groß und wird auf mehrere Schultern verteilt. Jeder von ihnen fühlt sich der Leistung des Gründers verpflichtet. Seine Werte dienen seinen Nachfolgern zur Orientierung. Auch hier orientieren sie sich an Geschichten und persönlichen Erfahrungen mit dem Gründer. Nur unterscheiden sich die Erinnerung und die Bezugnahme auf die widersprüchlichen Werte zwischen den Nachfolgern. Im Extremfall kämpft jeder dafür, dass der ihm wertvolle Teil lebendig bleibt. Zunehmend wird er seine Kollegen diesbezüglich als Einschränkung erleben. Denn auch sie erleben sich als letzte Kämpfer, die das kulturelle Erbe am Leben erhalten möchten. Während wir einzelne Inkonsistenzen bezüglich unserer Werte noch leicht mit uns ausmachen können, neigen wir in Gruppen dazu, uns als Anwalt bestimmter Werte emporzuschwingen. Damit reduzieren wir uns selbst auf eine bestimmte Position und die Gruppe neigt zu Polarisierungen. Die Vereinbarkeit widersprüchlicher Werte ist für den gesunden Einzelnen ein Leichtes, die Gruppe bringt sie jedoch mitunter an den Rand der Verzweigung. Sie landet in einem Patt, das in der Loyalität, die alle gegenüber dem Gründer teilen, begründet liegt. Unter hohem energetischem Aufwand wird gleichzeitig auf Gas und Bremse getreten, vom Fleck kommt man jedoch nicht.

«Vielmehr verbinden diese Persönlichkeiten in ihrer Person Widersprüche und die Art und Weise, wie sie diese gleichzeitig verfolgen macht ihre eigentliche Faszination aus.»

Fragt nicht, was ich tun würde – tut einfach was richtig ist!

Steve Jobs hat ähnliche Prozesse der Selbstlähmung bei Disney nach dem Ableben von Walt Disney beobachten können. Über Monate verharrte das Unternehmen nach dem Ableben des Gründers in Starre und diskutierte, was «Walt» wohl getan hätte. Für Apple wollte Jobs dem vorbeugen und rief seine Nachfolger über den neuen CEO Timothy Cook auf, ihm die Gefolgschaft zu verweigern: «Fragt nicht, was ich tun würde – tut einfach was richtig ist» war einer der letzten Ratschläge, die er ihm und den Mitarbeitern von Apple gab. Ein klassischer Double Bind: befolgen sie seinen Aufruf und orientieren sie sich nicht an ihm, orientieren sie sich an ihm. Widersetzen sie sich seinem Willen, befolgen sie ihn. In diesem Fall erscheint die Umformulierung der Ambivalenz im Fall eines möglichen Wertekonflikts in «Wenn wir es unserem Gründer

recht machen wollen, dürfen wir nicht auf ihn achten» als funktional. In Situationen in denen der Bezug auf seine Werte ins Patt führt, könnte Jobs Rat Entscheidungsspielräume ermöglichen, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen. Denn er bleibt beim Double Bind nicht stehen. Der Zusatz «Tut einfach was richtig ist» kann in der Paralyse die nötige Rückbesinnung auf die Unternehmensaufgabe bedeuten. Beherzigt das Unternehmen den Willen seines Gründers und folgt ihm (nicht), hat es in den Erzählungen im besten Fall ein kulturelles Erbe, das ermöglicht ohne zu lähmen. Hierfür ist Emanzipation erforderlich, die wir mit Jobs als Rückbesinnung auf die Aufgabe des Unternehmens verstehen können.

«Ein klassischer Double Bind: befolgen sie seinen Aufruf und orientieren sie sich nicht an ihm, orientieren sie sich an ihm.»

Die Aktionäre und Fans können aufatmen, denn auch darin darf bei Apple bereits eine längere Tradition vermutet werden. Zurzeit als Sony mit den 3,5-Disketten auf den Markt kam, tüftelte Apple an einem eigenen Format namens «Twiggy». Das Projekt kam nicht richtig ins Rollen, doch als Jobs von den Fortschritten bei Sony erfuhr, wies er sein Team an, am eigenen Format festzuhalten. Er wolle keinen Deal mit Sony eingehen. In sieben Monaten sollte der dazugehörige Computer auf den Markt kommen, in den Augen von Bob Belleville und George Crow nicht annähernd genug Zeit, um ein eigenes Diskettenformat fertig zu entwickeln, geschweige denn auf den Markt zu bringen. Also entschieden die beiden ohne Jobs Wissen, mit Sony im Hintergrund an einem Diskettenlaufwerk für den neuen Mac-Computer weiterzuarbeiten, während sie vordergründig den Plänen ihres CEOs folgten. Im Zuge dieser Kooperation schickte Sony nach einiger Zeit einen Ingenieur, der bei Apple vor Ort arbeiten sollte. Als Jobs eines Tages spontan bei seinen Entwicklern vorbeischaute, forderten diese den verblüfften Japaner auf, sich sofort in der Besenkammer zu verstecken. Nachdem er dort fünf Minuten im Dunkeln stand, war die Luft wieder rein und die Kollegen von Apple entschuldigten sich bei ihm. Dieser entgegnete verduzt: «Kein Problem. Aber amerikanische Geschäftspraktiken seltsam. Sehr seltsam.» Einige Wochen später kam aus dem Team, das mit der Entwicklung des neuen Diskettenlaufwerks beauftragt war, die Mitteilung, dass es allein 18 Monate dauern würde, bis man damit in Produktion gehen könne. Folglich musste das Vorhaben «Twiggy» ad acta gelegt werden. Als Bob und George Jobs offenbarten, dass sie währenddessen die ganze Zeit weiter an der Sony-Kooperation gearbeitet hatten, dankte er ihnen dafür, seiner Anordnung nicht gefolgt zu sein. «Und dass ihr getan habt, was richtig ist.»

Literatur

- **Isaacson, W. (2011).** Steve Jobs. A Biography, Simon & Schuster.
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (1992).** Organisation. In: W. Küpper, and G. Ortman (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 165–185.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag.
- **Ogbonna, E. & L. C. Harris (2001).** «The Founder's Legacy: Hangover or Inheritance?» In: British Journal of Management, 12, 13–31.
- **Schlippe, Arist von (2012).** «Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge» In: Hennerkes, Brun-Hagen/ Augustin, George (Hrsg.): Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft, Herder. S. 367–385.
- **Zwack, M. (2011).** Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen, Carl-Auer-Systeme Verlag.



Dr. Mirko Zwack

wissenschaftlicher Mitarbeiter der
Sektion Med. Organisationspsychologie
an der Universität Heidelberg und
freiberuflicher Coach und Berater

Kontakt:
kontakt@mirkozwick.de