

REDLINE | VERLAG

ERIC SCHMIDT
JONATHAN ROSENBERG
UND ALAN EAGLE

DER TRILLION DOLLAR COACH

BILL CAMPBELL, DER MANN
HINTER DEN ERFOLGSGESCHICHTEN
DES SILICON VALLEY



**ERIC SCHMIDT, JONATHAN ROSENBERG, ALAN
EAGLE**

DER TRILLION DOLLAR COACH

ERIC SCHMIDT
JONATHAN ROSENBERG
UND ALAN EAGLE

DER TRILLION DOLLAR COACH

BILL CAMPBELL, DER MANN HINTER DEN
ERFOLGSGESCHICHTEN DES SILICON VALLEY

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2020

© 2020 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2019 by Alphabet, Inc.
Die englische Originalausgabe erschien 2019 bei Harper Business, einem Imprint von HarperCollins Publishers, unter dem Titel *Trillion Dollar Coach*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Veronika Pfleger
Redaktion: Nikolas Bertheau
Umschlaggestaltung: Marc Fischer
Umschlagabbildung: LCCN 2018041400
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
eBook: ePubMATIC.com

ISBN Print 978-3-86881-802-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-235-5
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-236-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Für Bill

Inhalt

Vorwort

KAPITEL 1: Der Caddie und der CEO

KAPITEL 2: Ihr Titel macht Sie zum Manager, Ihr Team macht Sie zum Leader.

KAPITEL 3: Schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens

KAPITEL 4: Das Team geht vor

KAPITEL 5: Die Kraft der Liebe

KAPITEL 6: Der Maßstab

Danksagung

Über die Autoren

Anmerkungen

Vorwort

Vor gut zehn Jahren las ich in der Zeitschrift *Fortune* einen Artikel über das bestgehütete Geheimnis des Silicon Valley. Es ging weder um Hardware noch um Software – ja, noch nicht einmal um irgendein Produkt. Es ging um einen Mann. Sein Name war Bill Campbell und er war kein Hacker. Sondern ein Football-Trainer, der in die Vertriebspartei gewechselt war. Und irgendwie hatte er es dort geschafft, so einflussreich zu werden, dass er nun jeden Sonntag mit Steve Jobs spazieren ging und die Gründer von Google beteuerten, ohne ihn hätten sie es niemals geschafft.

Der Name Bill Campbell klang mir vertraut, aber ich wusste nicht, woher. Bis mir jene Anekdote einfiel, die ich schon wiederholt verwendet hatte, um meinen Studenten ein Management-Dilemma zu verdeutlichen: Mitte der Achtzigerjahre hatte bei Apple eine mutige und kluge junge Managerin namens Donna Dubinsky die Vertriebsstrategie von keinem Geringeren als Steve Jobs hinterfragt. Bill Campbell war damals der Chef von Donnas Chef und reagierte mit genau jener Art von *tough love*, wie man sie, nun ja, von einem Football-Trainer erwarten würde: Er zerplückte ihre Argumente, verdonnerte sie dazu, sich bessere einfallen zu lassen – und hielt ihr fortan eisern die Stange.

Danach hatte ich nichts mehr von ihm gehört – darüber, was er in den Jahrzehnten seit damals getrieben hatte. Der *Fortune*-Artikel nun ließ mich erahnen, warum: Campbell

richtete das Scheinwerferlicht gern auf andere, zog es selbst jedoch vor, im Hintergrund zu bleiben. Ich schrieb zu jener Zeit gerade an einem Buch, das davon handelte, wie die Unterstützung, die wir anderen gewähren, zugleich unserem eigenen Erfolg nützt, und der Gedanke, darin die Geschichte dieser schillernden Persönlichkeit wiederzugeben, faszinierte mich. Wie aber schreibt man über jemanden, der sich konsequent der öffentlichen Aufmerksamkeit entzieht?

Ich begann meine Recherche damit, dass ich alles sammelte, was ich online über Campbell finden konnte. Ich lernte, dass er den Mangel an physischen Kräften mit Herzensqualitäten wettmachte. Mit einer Körpergröße von gerade einmal 1,77 Meter und einem Gewicht von 75 Kilogramm war er auf der Highschool der *most valuable player* (der wertvollste Spieler) seines Football-Teams gewesen. Und als dem Leichtathletiktrainer Hürdenläufer fehlten, meldete er sich – er, der nicht einmal hoch genug springen konnte, um über die Hürden zu kommen. Stattdessen rannte einfach er einfach durch sie hindurch und kämpfte sich – blaue Flecken hin oder her – bis in die Regionalmeisterschaften vor. Auf dem College spielte er Football an der Columbia University, wo er zum Kapitän und später sogar zum Cheftrainer gewählt wurde und sich auch von sechs erfolglosen Saisons in Folge nicht einschüchtern ließ. Seine Achillesferse? Sein übergroßes Herz für seine Spieler. Er hatte Skrupel, schwächere Spieler, die ihr Bestes gaben, auf die Bank zu verweisen, und weigerte sich, von seinen Starspielern zu verlangen, den Sport über das Studium zu stellen. Ihm war es wichtiger, die Spieler im Leben als auf dem Spielfeld erfolgreich zu machen. Er kümmerte sich mehr um ihr persönliches Wohlergehen als um den Spielerfolg des Teams.

Als Campbell beschloss, in die Geschäftswelt zu wechseln, waren es seine alten Mannschaftskollegen, die ihm die Türen öffneten. Sie waren überzeugt, dass sich seine fehlende Eignung für einen Nullsummensport (in welchem sich der eigene Erfolg aus der Niederlage des Gegners bemisst) in vielen Unternehmen als Stärke erweisen würde. Und tatsächlich brillierte Campbell schließlich als Executive bei Apple und als CEO von Intuit. Wann immer ich im Silicon Valley mit Menschen sprach, die sich durch außergewöhnliche Großzügigkeit auszeichneten, bekam ich dasselbe zu hören: Es war Campbell gewesen, der ihnen ihre Weltanschauung vermittelt hatte. Da ich ihn nicht persönlich behelligen wollte, begann ich, seine Protégés ausfindig zu machen. Es folgten ungezählte Telefonate, in denen er mir als Vater beschrieben und mit Oprah Winfrey verglichen wurde. Die Gespräche endeten in der Regel damit, dass ich ein Dutzend neuer Namen von Leuten notierte, auf deren Leben Campbell maßgeblichen Einfluss gehabt hatte – darunter auch Jonathan Rosenberg, einer der Autoren dieses Buches.

Als ich Rosenberg im Jahr 2012 kontaktierte, setzte er Campbell in seiner Antwortmail kurzerhand in CC. Leider lehnte jener es ab, sich von mir in meinem Buch porträtieren zu lassen – und setzte damit auch einen Schlusspunkt unter meine Nachforschungen, wie es ihm gelungen war, so viel Gutes für andere zu tun, ohne selbst auf den Erfolg zu verzichten. Ich habe nie aufgehört, mich zu fragen, wie er, der ›Geber‹, es so weit hatte bringen können in einer Sparte, die doch vermeintlich die ›Nehmer‹ belohnt, und was wir wohl von ihm über Führung und Management würden lernen können.

Ich freue mich sehr, dass ich – diesem Buch sei Dank – nun endlich die Antwort kenne: Der *Trillion Dollar Coach*

lehrt uns, dass eine herausragende Führungskraft nur sein kann, wer zugleich ein herausragender Coach ist. Denn je höher wir auf der Karriereleiter klettern, desto stärker hängt unser eigener Erfolg davon ab, dass wir anderen Menschen zum Erfolg verhelfen. Und ein Coach tut genau das - *per definitionem*.

Seit gut zehn Jahren habe ich die Ehre, das Schwerpunktfach »Teamwork und Leadership« an der Wharton Business School zu unterrichten. Der Kurs basiert streng auf empirischer Forschung, und ich bin beeindruckt, wie treffsicher Bill Campbell die wissenschaftlichen Erkenntnisse vorweggenommen hatte. Er »lebte« bereits in den 1980er-Jahren Theorien vor, die von Experten erst Jahrzehnte später formuliert, geschweige denn validiert wurden. Erstaunt bin ich zudem darüber, wie viele seiner Vorstellungen zu Mitarbeiterführung und Teamcoaching noch immer darauf warten, systematisch untersucht zu werden.

Campbell war seiner Zeit voraus. Heute jedoch - in einer Welt, in der es mehr denn je auf Zusammenarbeit ankommt und das Schicksal unserer Karrieren und Unternehmen von der Qualität unserer Beziehungen abhängt - kommen uns die Lehren aus seinen Erfahrungen gerade recht. Andererseits bin ich überzeugt: Campbells Coaching-Ansatz ist zeitlos; er würde in jedem Zeitalter funktionieren.

Coaching ist *en vogue*. Während früher nur Sportler und Entertainer mit Coaches arbeiteten, nehmen Führungskräfte heute die Dienste von Executive Coaches in Anspruch und Mitarbeiter werden von Speaking Coaches trainiert. Doch nur bei einem Bruchteil der Gelegenheiten, bei denen wir von Feedback und Beratung profitieren könnten, ist ein echter »Coach« zugegen, und so liegt es an jedem einzelnen von uns, unsere Mitarbeiter, Kollegen und gelegentlich sogar unsere Chefs zu coachen.

Mittlerweile bin ich überzeugt davon, dass Coaching für unsere eigene Karriere und für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team eine noch bedeutendere Rolle spielt als Mentoring. Während Mentoren allzu gern mit Weisheiten um sich werfen, krepeln Coaches die Ärmel hoch und machen sich die Hände schmutzig. Sie glauben nicht nur an uns und unser Potenzial; sie steigen mit uns in den Ring und helfen uns, dieses Potenzial zu verwirklichen. Sie halten uns den Spiegel vor, auf dass wir unsere blinden Flecken erkennen, und konfrontieren uns erbarmungslos mit unseren Schwächen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, unsere Entwicklung zu fördern, ohne sich zugleich unsere Erfolge auf die eigenen Fahnen zu schreiben. Und für all das kann ich mir kein besseres Vorbild denken als Bill Campbell.

Ich sage das nicht so dahin. Ich hatte das Privileg, unmittelbar Bekanntschaft mit wunderbaren Coaches zu machen - in der Geschäftswelt ebenso wie im Sport. Als Turmspringer lernte ich von Trainern mit Olympiaerfahrung und als Organisationspsychologe führte mich die Arbeit mit Größen wie Brad Stevens von den Boston Celtics zusammen. Nicht nur gehörte Bill Campbell zu dieser Gruppe von Weltklasse-Coaches - er bildete daneben eine ganz eigene Kategorie, verstand er es doch, Menschen zu coachen, von deren Tätigkeit er wenig bis gar nichts verstand.

Im Jahr 2012 - im selben Jahr, in dem ich die Idee, über Campbell zu schreiben, hatte aufgeben müssen - wurde ich eingeladen, bei einem globalen Google-Event einen Vortrag darüber zu halten, wie ich das Unternehmen als Organisationspsychologe wohl leiten würde. Während meiner langjährigen Arbeit mit Googles wegweisendem People-Analytics-Team war mir bewusst geworden, dass sich

fast alles Großartige in diesem Unternehmen in Teams ereignete. Die Kernbotschaft meines Vortrags lautete dementsprechend: Nicht einzelne Mitarbeiter, sondern Teams bilden die Grundbausteine moderner Organisationen! Meine Kollegen von Google wollten es noch genauer wissen: Unter dem Titel »Project Aristotle« untersuchten sie in einer ausführlichen Studie die charakteristischen Merkmale ihrer erfolgreichsten Teams.

Sie ermittelten fünf Schlüsselfaktoren, die unmittelbar von Campbell hätten stammen können: Besonders leistungsstarke Teams bei Google verfügen demnach über psychologische Sicherheit – die Mitarbeiter wissen, dass ihre Teamleiter ihnen, wenn sie Risiken eingehen, den Rücken freihalten. Sie verfolgen klare Ziele. Jeder Mitarbeiter leistet in seiner Rolle einen unverzichtbaren Beitrag. Die Mitarbeiter können sich aufeinander verlassen. Und die Mitarbeiter sind überzeugt, dass ihr Team etwas bewegen kann in der Welt. Wie wir sehen werden, war Campbell ein Meister darin, eben diese Bedingungen zu schaffen: In allen Teams, die er coachte, legte er stets den Schwerpunkt auf die Faktoren Rückhalt, Klarheit, Sinn, Verlässlichkeit und Wirkung.

Sheryl Sandberg und ich haben oft beklagt, dass Buchhandlungen zwar regelmäßig eine Selbsthilfeabteilung haben, man eine Wie-helfe-ich-anderen-Abteilung hingegen vergeblich sucht. Der *Trillion Dollar Coach* gehört in die Wie-helfe-ich-anderen-Rubrik: Das Buch ist eine Anleitung, aus anderen das Beste herauszuholen, sie zu fördern und zu fordern und über bloße Lippenbekenntnisse hinaus stets den »Menschen« an die erste Stelle zu setzen.

Das Bemerkenswerteste an Bill Campbells Geschichte ist, dass wir, je mehr wir über ihn lesen, immer häufiger Möglichkeiten entdecken, seinem Beispiel im alltäglichen

Leben zu folgen. Das fängt bei kleineren Dingen an, indem wir beispielsweise jedem mit Würde und Respekt begegnen, und reicht bis zu größeren Vorsätzen wie dem, uns stärker für unsere Mitarbeiter zu interessieren – und sei es, dass wir uns merken, wo ihre Kinder zur Schule gehen.

Bill Campbell legte keinen großen Wert auf die Ehre, in einem Buch porträtiert zu werden, geschweige denn, Gegenstand eines ganzen Buches zu sein. Aber für einen Mann, der es sich zum Lebensinhalt gemacht hatte, sein Wissen weiterzugeben, scheint es mir ein angemessener Tribut zu sein, seine Geheimnisse nun »Open Source« zu stellen.

- Adam Grant

KAPITEL 1

Der Caddie und der CEO

An einem warmen Apriltag des Jahres 2016 versammelte sich auf dem Fußballfeld der Sacred Heart School im Herzen des kalifornischen Städtchens Atherton, Kalifornien, eine gewaltige Trauergemeinde, um William Vincent Campbell jr. das letzte Geleit zu geben, nachdem dieser im Alter von fünfundsiebzig Jahren einem Krebsleiden erlegen war. Bill Campbell hatte, seit er 1983 in den amerikanischen Westen gezogen war, entscheidenden Anteil am Erfolg von Apple, Google, Intuit und zahlreichen anderen Unternehmen gehabt. Zu behaupten, er hätte sich in der Technologiebranche größten Respekt erworben, wäre eine grobe Untertreibung - »Liebe« trifft es da schon besser. Unter den Gästen waren an diesem Tag in Scharen die Top-Vertreter der Branche versammelt: Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, Tim Cook, Jeff Bezos, Mary Meeker, John Doerr, Ruth Porat, Scott Cook, Brad Smith, Ben Horowitz und Marc Andreessen, um nur einige zu nennen. Solch geballtem Pioniergeist und so viel Macht begegnet man selten - zumindest im Silicon Valley.

Wir - Jonathan Rosenberg und Eric Schmidt - saßen unter den Trauergästen und unterhielten uns in gedämpftem Ton, während die Sonne freundlich auf uns herabschien und einen merkwürdigen Kontrast zur gedrückten Stimmung bildete. In den vergangenen 15 Jahren, in denen wir für Google tätig waren - Eric 2001 als CEO und Jonathan 2002

als Produktchef -, hatten wir eng mit Bill zusammengearbeitet. Bill war unser Coach gewesen. Alle ein bis zwei Wochen hatten wir uns getroffen, um über die diversen Herausforderungen zu sprechen, vor die uns die Entwicklung des Unternehmens stellte. Er begleitete uns - meist hinter den Kulissen - als Individuen und als Team auf dem Weg, der Google vom schrulligen Start-up zu einer der wertvollsten Firmen und Marken der Welt geführt hat. Möglich, dass vieles anders gekommen wäre, hätte Bill uns nicht geholfen. Wir nannten ihn unseren Coach, aber auch unseren Freund und unterschieden uns darin kaum von der übrigen Trauergemeinde. Wie wir später erfuhren, hielten viele von ihnen - und es waren mehr als eintausend Gäste - Bill sogar für ihren *besten* Freund. Wer von all diesen besten Freunden also würde die Ehre haben, eine Rede auf unseren Coach zu halten? Welche Hightech-Koryphäe würde ans Pult treten?

Der Champion aus Homestead

Als Bill Campbell zum ersten Mal nach Kalifornien kam, war er bereits Anfang 40. Seine Businesskarriere hatte er erst wenige Jahre zuvor eingeschlagen. Was er dann aber im Silicon Valley leistete, war ein Vielfaches dessen, was jeder andere 75-Jährige am Ende eines langen Arbeitslebens hätte vorweisen können. Schon als Kind war Bill ein ambitionierter und heller Kopf gewesen. Er wuchs in der von der Stahlindustrie geprägten Kleinstadt Homestead im Westen Pennsylvanias auf, wo sein Vater Sportlehrer an der örtlichen Highschool war und nebenher im Stahlwerk arbeitete. Bill war ein guter und fleißiger Schüler. Clever war er auch: Im April 1955 schrieb er einen Artikel für die Schülerzeitung, in dem er seine Mitschüler daran erinnerte,

dass »es nichts Wichtigeres für das spätere Leben gibt« als gute Noten. »Wer in der Schule bummelt, vergibt sich damit wichtige Erfolgchancen.« Das war in seinem ersten Highschool-Jahr.

Im Herbst 1958 verließ Bill seine Heimat, um an der Columbia University in Manhattan zu studieren. Auf der Highschool war er zum Football-Star geworden. Dabei war er mit seinen 1,77 Meter und 75 Kilogramm (auch wenn er mit 82 Kilogramm gemeldet war) äußerlich gar nicht der Typ dazu – selbst für damalige Verhältnisse, als Football-Spieler noch nicht die Kolosse von heute waren. Mit seiner Einsatzfreude und seinem intelligenten Spiel erwarb er sich die Achtung von Trainern und Mitspielern. In seinem letzten Highschool-Jahr verbrachte er – mittlerweile als Mannschaftskapitän – praktisch jede Spielminute als Linebacker in der Defense oder als Lineman (Guard) in der Offense auf dem Spielfeld. Er verhalf seinem Team zum einzigen Meistertitel in der Ivy League in der Geschichte der Columbia und verdiente sich als einer der besten Spieler der gesamten Liga die All-Ivy Honors. Der damalige Trainer mit dem schönen Namen Buff Donelli attestierte ihm eine »maßgebliche Rolle« im Titelgewinn. »Wäre er 1,87 Meter groß und würde er 102 Kilogramm wiegen und als Profi antreten, wäre er der beste Lineman, den die Liga je gesehen hat – ein Feuerball. Aber er ist klein und wiegt gerade einmal 75 Kilogramm. Nicht einmal im College-Football findet man so kleine Guards. Normalerweise kann man mit kleinen Spielern nicht Football spielen. Die richtige Einstellung ist in der Regel nicht genug. Ein Coach ist auf die richtige Einstellung angewiesen, aber auch auf die richtigen Spieler.«¹

Bills Einstellung war natürlich, dass es aufs Team ankam. Den Erfolg der Mannschaft führte er darauf zurück, dass

»die Spieler an einem Strang zogen und eine erfahrene Führung hatten«.²

Zu viel Mitgefühl

Bill hatte nicht viel Geld und so finanzierte er sein Studium an der Columbia nicht zuletzt durch Taxifahren. Er lernte die Stadt so gut kennen, dass er später oft mit seinem langjährigen Chauffeur und Freund Scotty Kramer über die beste Route stritt. (Wenn es darum ging, durch New York zu navigieren, stellte man den Coach nicht infrage, sagt Kramer.)



Bill (mit der Nummer 67) im vollen Einsatz beim 26:14-Sieg der Columbia Lions gegen Harvard am 21. Oktober 1961.³

Nach einem Abschluss in Wirtschaftswissenschaften 1962 und einem Master im Lehramt 1964 verließ Bill die Columbia und ging in den Norden, um Assistenztrainer des Football-Teams am Boston College zu werden. Bill war ein hervorragender Trainer und machte sich in Football-Kreisen rasch einen Namen. Als er daraufhin von der Columbia, seiner Alma Mater, das Angebot erhielt, als Cheftrainer zurückzukehren, sagte er zu. Die Columbia war im Football miserabel aufgestellt, doch Gefühle der inneren Verbundenheit führten ihn zurück nach Manhattan.



Bills Mannschaftskollegen tragen ihn nach dem 37:6-Sieg der Columbia über die University of Pennsylvania am 18. November 1961 vom Spielfeld. Der Sieg brachte der Columbia den ersten Meistertitel in der Ivy League ein.⁴

(Laut Jim Rudgers, einem damaligen Trainerkollegen, hatte man Bill, der als einer der besten Assistenztrainer des Landes galt, eine Trainerstelle unter Joe Paterno an der Penn State angeboten, bevor er dann jedoch »seinem Herzen folgte« und zur Columbia zurückkehrte. Paterno war damals einer der Toptrainer des Landes und man darf mutmaßen, dass Bill eine steile Karriere als Trainer erwartet hätte, wäre er zu den Nittany Lions gegangen. Dieses Buch wäre vielleicht kein Buch über die Silicon-Valley-, sondern die College-Football-Legende Bill Campbell geworden. Und dann hätten Sie möglicherweise auch keine Mühe, in den gängigen Suchmaschinen Massen an Informationen über ihn zu finden!)

Coaching-Talent hin oder her – aus Bills Rückkehr zur Columbia wurde keine Erfolgsstory. Schon die Voraussetzungen waren alles andere als vielversprechend: ein schäbiges Trainingsgelände, vom Campus aus nur durch eine mindestens 30-minütige Busfahrt im Nachmittagsverkehr zu erreichen, eine Verwaltung, die dem Football-Sport wenig Bedeutung beimaß, und eine Stadt im allgemeinen Niedergang. Die Lions gewannen während Bills Amtszeit lediglich zwölf Spiele und verloren einundvierzig. Seine aussichtsreichste Saison war die von 1978, als das Team mit einer Startbilanz von drei Siegen, einer Niederlage und einem Unentschieden ins Rennen ging, dann jedoch im Giants Stadium von dem (körperlich und zahlenmäßig) weit überlegenen Team der Rutgers University mit 69:0 vernichtend geschlagen wurde. Im Jahr darauf fasste Bill schließlich den Entschluss, sein Traineramt niederzulegen;

die begonnene Saison führte er noch zu Ende, aber das war's dann.

Während seiner Zeit an der Columbia hatte Bill so hart gearbeitet, dass ihm am Ende nur noch ein Klinikaufenthalt die nötige Erholung verschaffte. Besonders die Anwerbung neuer Spieler verlangte ihm viel ab. Später einmal sagte er, er habe mit hundert möglichen Kandidaten sprechen müssen, um wenigstens fünfundzwanzig von ihnen überreden zu können, ins Team zu kommen. »So fuhr ich nach dem Work-out um 16.30 Uhr nach Albany und noch am selben Abend wieder zurück oder nach Scranton und wieder zurück, nur damit ich am nächsten Morgen wieder pünktlich im Büro war.«⁵

Dennoch scheiterte er am Ende nicht aufgrund fehlender Spieler. Er selbst machte dafür vielmehr ein Zuviel an Mitgefühl verantwortlich. »Es gibt etwas, das man [als Football-Trainer] braucht und das ich als emotionslose Strenge bezeichnen würde, und ich glaube nicht, dass ich darüber verfüge. Du darfst dich nicht mit Gefühlen aufhalten. Du musst ständig jedermann zu mehr Leistung antreiben und gewissermaßen taub gegenüber Gefühlen sein. Du tauschst Spieler wahllos aus, ersetzt ältere durch jüngere und so weiter. So ist nun mal das Spiel: *Survival of the fittest*. Die besten Spieler gehen an den Start. Mir fiel das immer schwer. Mir war wichtig, dass die Jungs verstanden, was wir taten. Wahrscheinlich war ich einfach nicht abgebrüht genug.«⁶

Bills Einschätzung, dass eine Portion Gefühllosigkeit dazugehört, um als Football-Trainer erfolgreich zu sein, mag richtig gewesen sein. In der Geschäftswelt jedoch kristallisiert sich ausgerechnet Mitgefühl zunehmend als ein nicht zu vernachlässigender Erfolgsfaktor heraus.^{[1]7} Und so

war Bill, der nicht anders konnte, als jedem mit Mitgefühl zu begegnen, denn auch am Ende in der Geschäftswelt um ein Vielfaches erfolgreicher als auf dem Football-Feld.

Let's run it

Seine Football-Karriere war damit zu Ende. Der 39-Jährige nahm einen Job bei der Werbeagentur J. Walter Thompson an. Sein erster Kunde war Kraft in Chicago. Einige Monate später ging er zurück an die Ostküste, um für Kodak zu arbeiten. Er stürzte sich mit gewohnter Leidenschaft in den Job und beeindruckte seine Kunden in Rochester im Bundesstaat New York mit seinem Wissen und seinen analytischen Fähigkeiten dermaßen, dass sie ihn kurzerhand von der Werbeagentur abwarben. Bei Kodak machte Bill rasch Karriere: 1983 leitete er bereits in London den Bereich Verbraucherprodukte für den europäischen Markt. Zu Beginn seiner Jobsuche im Jahr 1979 hatte ihn einer seiner Football-Kameraden von der Columbia mit John Sculley bekannt gemacht, der damals in leitender Position für PepsiCo tätig war und ihm einen Job anbot, den er jedoch nicht annahm. Als Sculley 1983 ins Silicon Valley ging, um CEO von Apple zu werden, wählte er kurz darauf Bills Nummer. Ob dieser wohl bereit wäre, Kodak den Rücken zu kehren und zusammen mit seiner jungen Familie - er hatte 1976 Roberta Spagnola, die Leiterin des Studentenwohnheims an der Columbia, geheiratet - in den Westen zu ziehen, um für Apple zu arbeiten?

»Meine vielen Jahre als verschlafener Football-Coach hatten mich in meiner Karriere zurückgeworfen«, sagte Bill später. »Mein Gefühl sagte mir, diese Vorgeschichte würde mir auf ewig nachhängen und mich gegenüber meinen