

BRENT SCHLENDER UND RICK TETZELI

Becoming Steve Jobs

Vom Abenteurer zum Visionär

Aus dem amerikanischen Englisch von Karlheinz Dürr,
Heike Schlatterer und Martin Bayer

Pantheon

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Die Originalausgabe erschien 2015 unter dem Titel
Becoming Steve Jobs. The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader
bei Sceptre, einem Imprint von Hodder & Stoughton, London.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

Erste Auflage
Pantheon-Ausgabe März 2017

Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli
Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2015 by Siedler Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Jorge Schmidt, München,
unter Verwendung einer Abbildung von © dpa-Report

Satz: Ditta Ahmadi, Berlin
Reproduktionen: Aigner, Berlin
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany 2015
ISBN 978-3-570-55349-7

www.pantheon-verlag.de

Für Lorna, meine Lebensretterin, viele Male

B S

Für Mari, und für immer

*»It is not often that someone comes along
who is a true friend and a good writer.«*

R T

Inhalt

Prolog	9
I	
Steve Jobs in Allahs Garten	27
2	
»Ich wollte kein Geschäftsmann werden«	59
3	
Durchbruch und Exil	81
4	
What's Next?	117
5	
Eine Nebenwette	157
6	
Bill Gates macht einen Besuch	175
7	
Glück	193
8	
Idioten, Bastarde und Freunde	213
9	
Maybe They Had to Be Crazy	247
10	
Vertraue deinem Instinkt	283

I 1	
Gib dein Allerbestes	313
I 2	
Zwei Entscheidungen	335
I 3	
Stanford	359
I 4	
Eine Zuflucht für Pixar	377
I 5	
The Whole Widget	397
I 6	
Blinde Flecken, alter Groll und spitze Ellbogen	417
I 7	
»Sagen Sie denen einfach, dass ich mal wieder das Arschloch spiele«	439
A N H A N G	
Dank	469
Anmerkungen	473
Anmerkung der Autoren	493
Bibliografie	495
Personenregister	501
Sachregister	505

Prolog

»**Sie sind neu hier, stimmt's?**« Das war das Erste, was er zu mir sagte. (Seine letzten Worte, 25 Jahre später, waren: »Es tut mir leid.«) Und schon mit dieser ersten Bemerkung hatte er den Spieß umgedreht. Schließlich war ich der Journalist. Eigentlich sollte ich die Fragen stellen, nicht er.

Ich war davor gewarnt worden, Steve Jobs interviewen zu wollen; das sei eine ziemlich schwierige Aufgabe. Meine neuen Kollegen vom San Francisco-Büro des *Wall Street Journal* hatten mir am Abend zuvor bei einem Bier geraten, zum ersten Treffen mit Jobs eine kugelsichere Weste anzuziehen. Ein Kollege meinte, nur halb scherzhaft, mit Jobs werde es wohl eher ein Kampf als ein Interview. Das war 1986, und Jobs wurde im *Journal* schon damals als Legende angesehen. Man erzählte sich, Jobs hätte schon einmal einen Reporter mit einer direkten Frage zur Schnecke gemacht: »Haben Sie überhaupt eine Ahnung, *haben Sie auch nur den blasesten Schimmer*, worüber wir hier reden?«

Mit schuss sicheren Westen hatte ich schon in den frühen achtziger Jahren so manche Erfahrung gesammelt, als ich als Reporter in Mittelamerika arbeitete. Damals hatte ich viel Zeit in El Salvador und Nicaragua verbracht und so ziemlich jeden interviewt, von Truckfahrern, die in Kriegsgebieten unterwegs waren, über amerikanische Militärberater im Dschungel und Befehlshaber der Contra in ihren Verstecken bis hin zu Präsidenten in ihren Palästen. Bei anderen Aufträgen begegnete ich ungebärdigen Milliardären wie T. Boone Pickens, Henry Ross Perot und Li Ka-shing, Nobelpreisträgern wie Jack Kilby, Rockstars und Filmschauspielern, reuig gewordenen Polygamisten und sogar den Großmüttern gescheiterter Attentäter. Man konnte also wirklich nicht behaupten, dass ich mich leicht einschüchtern ließ. Trotzdem grübelte ich während der gesamten zwanzigminütigen Fahrt von meinem Haus im kalifornischen San

Mateo zur Zentrale von NeXT Computer in Palo Alto darüber nach, wie ich das Interview mit Jobs angehen sollte.

Meine Besorgnis war teilweise einem besonderen Umstand zuzuschreiben: Zum ersten Mal würde ich es mit einem führenden Unternehmer zu tun haben, der jünger war als ich. Ich war damals 32. Jobs war 31 und bereits weltberühmt und hochgelobt: Zusammen mit Bill Gates wurde ihm die Erfindung des Heim- beziehungsweise Personal Computers zugeschrieben. Lange bevor die Internet-Manie ein Wunderkind nach dem anderen ausspuckte, war Jobs der urtypische Superstar des Hightech, der einzig Wahre mit einer erstaunlichen Liste substantieller Erfolge. Aus den Schaltkreisen, die er und Steve Wozniak in einer Garage in Palo Alto entwickelten, keimte ein milliardenschweres Unternehmen. Das Potential des Personal Computers schien praktisch unbegrenzt zu sein, und als Mitbegründer von Apple Computer verlieh Steve Jobs all diesen Chancen sozusagen ein Gesicht. Dann jedoch war er im September des vergangenen Jahres unter Druck zurückgetreten, kurz nachdem er dem Board des Unternehmens mitgeteilt hatte, dass er mehrere wichtige Apple-Mitarbeiter umwerbe, ihm in ein neues Unternehmen zu folgen, wo er »Workstations« bauen wolle. Die Medien waren fasziniert und berichteten in allen Einzelheiten über sein Ausscheiden. Sowohl *Fortune* als auch *Newsweek* hatten die schmachvolle Saga sogar auf ihre Titelseiten gesetzt.

Während der sechs Monate, die seither vergangen waren, hatte man genauere Informationen über das neue Startup unter Verschluss gehalten, teilweise auch deshalb, weil Apple Klage eingereicht hatte, um Jobs daran zu hindern, Apple-Mitarbeiter abzuwerben. Aber Apple ließ die Klagen schließlich fallen. Und Steve war nun bereit, den wichtigsten Businessmedien ein paar Interview zu geben. Jedenfalls hatte das Jobs' PR-Agentur behauptet, die meinen Boss beim *Journal* anrief. Er sei zu einem öffentlichen Schautanz bereit, bei dem in allen Einzelheiten enthüllt werden solle, was genau NeXT eigentlich plane. Ich war außerordentlich fasziniert, gleichzeitig aber auch misstrauisch: Ich wollte mich auf keinen Fall von dem notorisch charismatischen Mr Jobs einwickeln lassen.

Die Fahrt nach Palo Alto ist wie eine Reise durch die Geschichte des Silicon Valley. Sie führt zunächst von San Mateo auf der Route 92 zur »ländlichen« achtspurigen Interstate 280, die vom San Andreas Lake und dem Crystal Springs Reservoir kommt, in dem das von der Sierra Nevada hergeleitete Trinkwasser San Franciscos gespeichert wird. Die Fahrt geht weiter, vorbei an den faden, protzigen Bürogebäuden der Risikokapitalfirmen, die sich an der Sand Hill Road in Menlo Park angesiedelt haben, und den verdeckten, rund drei Kilometer langen Stanford-Linearbeschleuniger überquerend, eine Forschungseinrichtung des Energieministeriums, die wie ein Haarriss durch die Landschaft schneidet. Links kommt dann das riesige, filigrane Radioteleskop in den Blick, »Stanford Dish« genannt, umgeben von einem weiträumigen Grüngürtel, auf dem stämmige Hereford-Rinder mit ihren weißen Gesichtern weiden und einzeln stehende Eichen ihre Äste in den Himmel recken. Die Regenfälle im Winter und Frühjahr hatten das Präriegras auf den Hügeln aufgerichtet und die ganze Landschaft in einen bunten Teppich von orangefarbenen, violetten und gelben Wildblumen verwandelt. Ich war erst vor Kurzem in die Bay Area gezogen und wusste damals noch nicht, dass das die schönste Zeit des Jahres war, um diese Fahrt zu unternehmen.

Meine Ausfahrt war die Page Mill Road, die Adresse von Firmen wie Hewlett-Packard (HP), dem frühen Biotech-Pionier ALZA Corporation (der später von Johnson & Johnson übernommen wurde), Silicon Valley-Strategieberatern wie Andersen Consulting (heute Accenture) oder der Anwaltskanzlei Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Zunächst gelangt man jedoch in den zur Universität gehörenden Stanford Research Park mit seinen clusterförmig angelegten flachen Forschungs- und Entwicklungslabors, umgeben von großen Rasenflächen, die jede Menge Bewegungsfreiheit bieten. Hier befindet sich das berühmte Palo Alto Research Center (PARC) des Xerox-Konzerns, wo Steve zum ersten Mal das Konzept einer grafischen Benutzeroberfläche mit Maus-Bedienung zu sehen bekam. Das also war die Umgebung, die er sich für das Hauptquartier von NeXT ausgesucht hatte.

Eine junge Dame, die zu NeXTs PR-Firma Allison Thomas Associates gehörte, führte mich durch das kastenförmige, zweistöckige Beton-

und-Glas-Gebäude zu einem kleinen Konferenzraum, von dem man eine Aussicht auf einen halbvollen Parkplatz genießen konnte, aber mehr auch nicht. Steve wartete bereits auf mich. Er begrüßte mich mit einem Nicken, schickte die PR-Dame weg, und bevor ich mich auch nur setzen konnte, feuerte er schon die eingangs erwähnte Frage auf mich ab.

Ich war nicht sicher, ob Steve auf einsilbige Antworten Wert legte oder ob er wirklich neugierig war, wer ich war und woher ich kam. Ich nahm Letzteres an, und so begann ich, ihm die Firmen und Branchen aufzuzählen, über die ich für das *Journal* schon geschrieben hatte. Nach dem Studium an der University of Kansas war ich für die Zeitung nach Dallas gegangen, wo ich über Luftfahrt, Airlines und Elektronikfirmen wie Texas Instruments und Radio Shack schrieb, die dort ihre Hauptsitze hatten. In dieser Zeit hatte ich sogar eine gewisse Berühmtheit erlangt, weil ich ein Profil von John Hinckley, Jr. geschrieben hatte, dem privilegierten Sohn eines Ölmagnaten aus Texas, der 1981 das Attentat auf Präsident Ronald Reagan verübte.

»In welchem Jahr haben Sie Ihren Abschluss an der Highschool gemacht?«, unterbrach er mich. »72«, antwortete ich. »Und ich war sieben Jahre am College, hab aber nie meinen Master gemacht.« – »Genau da bin ich auch von der Highschool abgegangen«, warf er ein. »Wir sind also im selben Alter.« (Später fand ich heraus, dass er eine Klasse übersprungen hatte.) Ich erzählte ihm, dass ich zwei Jahre in Mittelamerika und in Hongkong verbracht und für das *Journal* über geopolitische Fragen geschrieben und berichtet hätte. Dann ein Jahr in Los Angeles, bis ich mir schließlich meinen Traumjob in San Francisco ergatterte. Allmählich hatte ich jedoch den Eindruck, mich in einem Bewerbungsgespräch zu befinden. Nur dass Jobs auf meine Fragen kaum reagierte.

»Wissen Sie überhaupt etwas über Computer?«, unterbrach er mich schließlich erneut. »Keiner, der für die großen nationalen Magazine schreibt, hat auch nur eine Scheißahnung von Computern«, fügte er hinzu und schüttelte mit einer Herablassung den Kopf, die mir ein bisschen einstudiert vorkam. »Der letzte Mensch, der für das *Wall Street Journal* über mich schrieb, kannte nicht mal den Unterschied zwischen einer Festplatte und einer Diskette!«

Jetzt fühlte ich mich endlich wieder auf vertrautem Gelände. »Na ja, ich war zwar formell für English Studies eingeschrieben, habe aber nebenher auch ein paar einfache Spiele programmiert und im College relationale Datenbanken auf einem Mainframe entwickelt.« Jobs verdrehte die Augen. »Ein paar Jahre lang habe ich nachts als Computer Operator gearbeitet und Routine-Transaktionen für vier Banken auf einem NCR Mini-computer verarbeitet.« Jobs blickte gelangweilt zum Fenster hinaus. »Und ich habe mir einen IBM-PC gekauft, schon am ersten Tag, an dem sie auf den Markt kamen. Bei Businessland. In Dallas. Seine Seriennummer fing mit acht Nullen an. Zuerst hab ich darauf CP/M installiert. MS-DOS habe ich erst installiert, als wir nach Hongkong umgezogen sind, weil das der Auftraggeber verlangte.«

Als ich diese frühen Betriebssysteme und ein Konkurrenzprodukt erwähnte, horchte er auf. »Warum haben Sie keinen Apple II gekauft?«, wollte er wissen.

Gute Frage, aber mal im Ernst ... Warum ließ ich überhaupt zu, dass dieser Typ mich interviewte?

»Hab mir nie einen angeschafft«, gab ich zu, »aber jetzt bin ich hier und hab das *Journal* dazu gebracht, mir einen Fat Mac zu kaufen.« Tatsächlich hatte ich die großen Jungs in New York davon überzeugt, dass ich mich mit den neuesten Apple-Produkten vertraut machen müsse, wenn ich über die Firma schreiben wollte. »Den benutze ich seit ein paar Wochen. Und bisher taugt er mir besser als ein PC.«

Damit hatte ich offenbar den richtigen Schlüssel gefunden. »Warten Sie erst mal ab, bis Sie sehen, was wir hier bauen werden«, sagte Steve. »Dann werden Sie Ihren Fat Mac wegwerfen.« Damit kamen wir an den Punkt des Interviews, den er die ganze Zeit angesteuert hatte: mir endlich erklären zu können, wie er das Unternehmen übertrumpfen wolle, das er selbst gegründet hatte, und damit auch die Leute, die ihn im Grunde aus diesem Königreich verbannt hatten, allen voran Apple-CEO John Sculley.

Nun war er auch bereit, sich meine Fragen anzuhören, die er allerdings nicht immer direkt beantwortete. Ich war zum Beispiel neugierig, zu erfahren, weshalb seine Zentrale so gespenstisch leer wirkte. Wollten sie hier wirklich Computer zusammenbauen? Das Gebäude sah nun wirklich

nicht wie eine Fabrikationshalle aus. Und: War er noch in der Finanzierungsphase, oder versuchte er, weitere Investoren aufzutreiben? Er hatte sämtliche Apple-Aktien bis auf eine einzige verkauft, was ihm ungefähr siebzig Millionen Dollar eingebracht hatte; das reichte jedoch nicht aus, um ein so ambitioniertes Unternehmen zu finanzieren. Manchmal schweifte er unerwartet zu einem völlig anderen Thema ab. Während wir uns unterhielten, trank er dampfend heißes Wasser aus einem Bierglas. Ihm sei einmal der Tee ausgegangen, und dabei sei ihm klar geworden, dass heißes Wasser eigentlich vollkommen genüge. »Wirkt genauso beruhigend«, meinte er. Dann jedoch steuerte er das Gespräch wieder auf sein wichtigstes Anliegen zurück: Die Hochschulen bräuchten bessere Computer, und nur NeXT könne sie liefern. Das Unternehmen arbeite bereits eng mit Stanford und Carnegie Mellon zusammen – beide Universitäten beheimateten hoch angesehene Abteilungen für Computer Science. »Die werden unsere ersten Kunden sein.«

Steve war eine eindrucksvolle Persönlichkeit. Trotz seiner ausweichenden, vagen Antworten wirkte er auf mich so selbstbewusst, dass ich ihm jedes Wort förmlich von den Lippen saugte. Er sprach immer in sorgfältig konstruierten Sätzen, selbst dann, wenn er auf eine unerwartete Frage antwortete. 25 Jahre später, bei seiner Trauerfeier, bezeugte Steves Witwe Laurene, Steve sei schon seit seiner Jugend von einem »voll entwickelten ästhetischen Bewusstsein« geprägt gewesen. Das Vertrauen auf die eigene Urteilsfähigkeit und den eigenen Geschmack schimmerte auch in seinen Antworten durch. Deutlich abzulesen auch an der Tatsache, das wurde mir im Lauf des Gesprächs immer klarer, dass in Wirklichkeit nicht ich *ihn* interviewte, sondern *er* mich. Er stellte mich auf die Probe, ob ich überhaupt begriff, was das Besondere an dem war, was er bei Apple getan hatte und was er bei NeXT zu tun gedachte. Später realisierte ich, dass das einen bestimmten Grund hatte: Steve wollte, dass alles, was über ihn und seine Arbeit geschrieben wurde, seinen eigenen hohen Qualitätsstandards entsprach. Mir wurde auch bewusst, dass er in diesem Stadium seines Lebens vollkommen überzeugt war, die Jobs aller anderen besser machen zu können als diese selbst. Natürlich war das eine Einstellung, die bei seinen Mitarbeitern nicht gut ankam.

Das Interview dauerte 45 Minuten. Die Pläne, die er mir für NeXT erläuterte, wirkten noch recht oberflächlich und vage. Später stellte sich heraus, dass das bereits ein erstes Warnzeichen für die Probleme war, in die das Unternehmen im Lauf der Jahre geraten sollte. Etwas war jedoch schon sehr konkret, und darüber wollte Steve auf jeden Fall sprechen: das NeXT-Logo. Er drückte mir eine schicke Hochglanzbroschüre in die Hand und erklärte mir dabei den ganzen kreativen Entwicklungsprozess des schicken Logos, das Paul Rand designt hatte. Sogar die Broschüre war von Rand persönlich entworfen worden; sie enthielt teure halbtransparente Trennblätter zwischen den dicken, cremefarbenen Hochglanzseiten, auf denen Schritt für Schritt dargelegt wurde, wie er sich für ein Symbol entschieden hatte, das den Betrachter in »vielfältigen visuellen Sprachen ansprechen« solle. Das Logo war ein einfacher Würfel mit dem Wort NeXT in »Zinnoberrot gegen Kirsch und Grün, und Gelb gegen Schwarz (dem intensivsten Farbenkontrast, den es gibt)« und »im Winkel von 28 Grad geneigt«, wie es in der Broschüre heißt. Damals galt Rand als einer der führenden Grafikdesigner Amerikas, berühmt dafür, das visuelle Erscheinungsbild zahlreicher Konzerne wie IBM, ABC, UPS und Westinghouse erdacht zu haben. Für die Broschüre und für einen einzigen Logo-Entwurf nach dem Prinzip »Take it or leave it« hatte Jobs bereitwillig hunderttausend Dollar aus seinem Privatvermögen auf den Tisch geblättert. Diese Extravaganz, obgleich sie seinem Streben nach Perfektion entsprach, sollte ihm bei NeXT keine guten Dienste erweisen.

Ich schrieb keinen Artikel nach dieser ersten Begegnung. Ein schickes Logo für ein Unternehmen, das noch in den Kinderschuhen steckte, hatte einfach nicht genug Nachrichtenwert, und da spielte es auch keine große Rolle, wer es in Auftrag gegeben und wer es entworfen hatte. (Außerdem veröffentlichte das *Wall Street Journal* zu dieser Zeit keine Fotos und druckte auch nichts in Farbe. Selbst wenn ich etwas über Steves Spielwürfel geschrieben hätte, wäre seine schlichte, aber nutzlose Schönheit bei unseren Lesern, die damals für Design nicht viel übrig hatten, gar nicht angekommen.)

Dass ich den Artikel *nicht* schrieb, war der erste Paukenschlag in den 25 Jahre andauernden Verhandlungen, die die Grundlage unserer Beziehung bildeten. Wie bei den meisten Beziehungen zwischen Journalist und Quelle gab es einen Hauptgrund, warum wir überhaupt miteinander zu tun haben wollten: Wir hatten beide etwas, das der andere brauchte. Ich konnte ihn auf die Titelseite des *Wall Street Journal* bringen und später auf die des Magazins *Fortune*. Und er hatte eine Story, die meine Leser lesen wollten und die ich besser und exklusiver erzählen konnte als jeder andere Journalist. Er verlangte gewöhnlich, dass ich über irgendeines seiner Produkte berichtete; meine Leser wollten jedoch nicht nur über das Produkt etwas erfahren, sondern auch über ihn – über ihn vielleicht sogar noch mehr als über das Produkt. Er wollte, dass sämtliche glorreichen Aspekte des Produkts hervorgehoben und die Genialität und Schönheit des Schöpfungsprozesses genau beschrieben wurden; ich wollte hinter die Kulissen schauen und über das Auf und Ab seines Unternehmens im harten Konkurrenzkampf berichten. Mehr als zwei Jahrzehnte lang war das die unterschwellige Botschaft unserer Interaktionen: ein Austausch, durch den beide den anderen zu einem möglichst vorteilhaften Deal zu überreden hofften. Mit Steve ging es mir wie bei einem Kartenspiel: Mal fühlte ich mich wie ein Partner beim Bridge, im nächsten Augenblick wie ein Idiot mit einem miserablen Blatt beim Poker. Ziemlich oft hatte ich den Eindruck, dass er im Vorteil war – ob es nun stimmte oder nicht.

Nach unserem Gespräch erzählte er Cathy Cook, einer Silicon Valley-Veteranin, die damals für Allison Thomas arbeitete, das Interview sei ganz gut gelaufen und ich sei eigentlich »ganz okay« – obwohl das *Journal* dann doch nichts über NeXT brachte. Von Zeit zu Zeit sorgte Steve dafür, dass Cathy mich zu NeXT einlud, um mich auf den neuesten Stand zu bringen. Offen gestanden gab es allerdings nicht viel, worüber es sich gelohnt hätte zu berichten, zumindest nicht aus der Sicht des *Journal*. Tatsächlich schrieb ich meinen ersten großen Artikel über NeXT erst 1988, als Steve schließlich die erste Workstation enthüllte, die sein Unternehmen produziert hatte. Trotzdem waren die Besuche immer spannend und anregend.

Eines Tages rief er mich zu sich, nur um sich damit zu brüsten, dass er Ross Perot überredet habe, zwanzig Millionen Dollar in NeXT zu inves-

tieren. Schon rein äußerlich waren sie ein höchst ungleiches Paar: Perot, ein zugeknöpfter, überpatriotischer Navy-Veteran mit militärisch kurzem Haarschnitt, finanzierte einen ehemaligen Hippie, der vorzugsweise barfuß herumlief, Vegetarier war und Deodorants für überflüssiges Zeug hielt. Aber ich kannte Steve gut genug, um zu begreifen, dass er und Perot, den ich ein paarmal interviewt hatte, im Grunde Gleichgesinnte waren: Beide waren exzentrische, idealistische Autodidakten. Ich empfahl Steve, Perot unbedingt in dessen Büro in der Zentrale seines Unternehmens Electronic Data Systems (EDS) in Dallas zu besuchen, schon allein deshalb, weil Perots Sammlung von Adlerskulpturen und die Kolonnade von US-Flaggen entlang der Zufahrt absolut sehenswert seien. Steve lachte und verdrehte amüsiert die Augen. »War dort. Schon gesehen.« Er fragte mich, ob ich ihn für verrückt hielte, weil er Perot mochte. »Wie könnte man Perot nicht mögen, wenn man ihn erst einmal kennengelernt hat?«, antwortete ich. »Er ist wirklich *komisch*.« Steve lachte zustimmend und meinte: »Aber im Ernst – ich glaube, von ihm kann ich noch eine Menge lernen.«

Im Lauf der Jahre erwies sich die Tatsache, dass wir praktisch gleichaltrig waren, eher als Brücke denn als Hindernis. Steve und ich hatten uns durch ähnlich schwierige Phasen des Heranwachsens navigieren müssen. Das könnte man zwar auch von Bill Gates sagen, über den ich ebenfalls oft berichtet habe; allerdings kam Bill im Unterschied zu Steve und mir nicht aus einem Arbeiterklasse-Milieu und hatte auch nie eine staatliche Schule besucht. Alle drei waren wir um den Militärdienst und Vietnam herumgekommen, weil die Militärdienstpflicht bereits abgeschafft worden war, bevor wir achtzehn wurden. Steve und ich, in höherem Maße als Bill, waren jedoch auch wahre Produkte der Antikriegs-, »Peace and love«- und »Turn on, tune in, drop out«-Generation. Wir waren Musikbesessene, verrückt nach allen möglichen Geräten, und schreckten auch nicht davor zurück, mit abgefahrenen neuen Ideen und Erfahrungen zu experimentieren. Steve war als Kind adoptiert worden, und manchmal unterhielten wir uns darüber, was das bedeutete. Dieser Aspekt hatte sich jedoch auf seine intellektuelle und kulturelle Entwicklung nicht annähernd so stark ausgewirkt wie das allgemeinere gesellschaftliche und politische Milieu – und wie der Hightech-Sandkasten, in dem wir heranwuchsen.

Damals hatte Steve einen wichtigen Grund, unsere Beziehung zu pflegen. In den späten achtziger Jahren befand sich die Computerwelt in einem permanenten Wandel, und eine Art atemlose Erwartungshaltung für sein »Next Big Thing« aufzubauen war entscheidend, um potentielle Käufer und Investoren anzulocken. Und Investoren brauchte Steve jede Menge, denn schließlich dauerte es fast fünf Jahre, bis NeXT endlich einen voll funktionsfähigen Computer hervorbrachte. Sein ganzes Leben lang besaß Steve einen ausgeprägten Sinn für den taktischen Wert der Medienberichterstattung; das gehörte zweifellos zu dem, was Regis McKenna, in den frühen Jahren sein vielleicht wichtigster Mentor, einmal »Steves natürliche Begabung für Marketing« bezeichnete. McKenna erklärte mir das in einem unserer Gespräche genauer: »Schon mit zweiundzwanzig hatte er ein Gespür dafür. Er begriff, was Sony oder Intel groß machte. Und diese Art von Image wollte er auch für das, was er schuf.«

Steve wusste, dass Apple zu den Unternehmen gehörte, über die ich für das *Journal* und später für *Fortune* schrieb. In den folgenden Jahren rief er mich zu anscheinend völlig willkürlichen Zeitpunkten an, um mir »Erkenntnisse« anzubieten, die er von früheren Kollegen erhalten hatte, die immer noch bei Apple arbeiteten. Oder einfach nur, um mir zu erzählen, was in der anscheinend endlosen Seifenoper auf der Führungsebene seiner alten Firma in Cupertino abging. Im Lauf der Zeit merkte ich, dass er eine zuverlässige Quelle war, wenn es um das heillose Chaos ging, in dem Apple in den frühen neunziger Jahren versank – ich merkte aber auch, dass Steves Anrufe keineswegs willkürlich waren. Immer stand ein übergeordnetes Motiv dahinter. Manchmal erhoffte er sich lediglich Informationen über einen Konkurrenten, manchmal hatte er ein Produkt, über das ich ausführlicher berichten sollte, und manchmal wollte er mich einfach nur für etwas ausschimpfen, was ich geschrieben hatte. Wenn Letzteres der Fall war, drohte er auch gern mit »Liebesentzug«. Einmal, Ende der Neunziger, als er bereits in die Firma zurückgekehrt war, die er mitbegründet hatte, teilte ich ihm mit, dass ich es an der Zeit fände, wieder mal eine Apple-Story für *Fortune* zu schreiben. Ich hatte mehrere Monate lang keinen direkten Kontakt mehr mit ihm gehabt, weil ich mich einer Herzoperation hatte unterziehen müssen – er hatte mich sogar im Krankenhaus angerufen, um

mir gute Genesung zu wünschen –, nun aber war ich wieder so weit, mich mit etwas Neuem zu befassen. Seine Antwort kam per E-Mail und lautete schlicht: »Brent, soweit ich mich erinnere, haben Sie letzten Sommer eine ziemlich fiese Story über mich und Apple geschrieben. Ich weiß noch genau, wie sehr mich diese Sache verletzte. Wie konnten Sie etwas derart Gemeines schreiben?« Ein paar Monate später gab er nach und kooperierte dann für eine Titelstory über das Unternehmen.

Unsere Beziehung dauerte lang und war kompliziert, größtenteils aber auch bereichernd. Wenn ich Steve bei irgendwelchen Branchenmessen oder Veranstaltungen begegnete, stellte er mich immer als Freund vor, was mir schmeichelte, mich aber auch seltsam berührte, weil es wahr und zugleich völlig verlogen war. Während der kurzen Zeit, in der sich sein Büro in Palo Alto in der Nähe des *Fortune*-Büros befand, liefen wir uns ab und zu über den Weg und unterhielten uns dann über dies und jenes. Einmal half ich ihm, ein Geburtstagsgeschenk für Laurene zu kaufen. Ich besuchte ihn auch viele Male zu Hause, immer aus einem beruflichen Anlass, allerdings mit einer Zwanglosigkeit, mit der mir kein anderer Chief Executive Officer (CEO) eines großen Unternehmens begegnete. Und doch gab es keinen einzigen Moment, in dem die Grundlagen unserer Beziehung nicht vollkommen klar waren: Ich war der Reporter, er war die Informationsquelle und der Gegenstand meiner Artikel. Manchmal gefielen ihm meine Arbeiten; andere, wie diejenige, die die erwähnte E-Mail zur Folge hatte, machten ihn wütend. Die Grenzen unserer Beziehung wurden zum einen durch meine journalistische Unabhängigkeit, zum anderen durch seine Bereitschaft definiert, mir gegenüber Informationen preiszugeben – oder eben auch nicht.

Diese Distanz war nötig, und sie vergrößerte sich in seinen letzten Lebensjahren. Mitte der zweitausender Jahre wurden wir beide sehr krank: Bei ihm wurde 2003 Bauchspeicheldrüsenkrebs diagnostiziert, während ich mir auf einer Reise durch Mittelamerika Endokarditis und Meningitis zuzog, durch die ich für zwei Wochen in ein Beinahe-Koma fiel und die mir fast das gesamte Gehör nahmen. Natürlich erfuhr er mehr über meine Erkrankung als ich über seine. Manchmal enthüllte er jedoch Einzelheiten; einmal verglichen wir unsere Operationsnarben,

ungefähr wie Quint (Robert Shaw) und Hooper (Richard Dreyfuss) in dem Film *Der weiße Hai* (*Jaws*). Während ich mich mehrere Wochen lang im Stanford Hospital erholte, besuchte er mich zwei Mal – als er für seine regulären Untersuchungen seinen Onkologen im Krankenhaus aufsuchte. Er erzählte mir ein paar grauenhaft schlechte Witze über Bill Gates und schimpfte mich aus, weil ich trotz seiner jahrelangen Ermahnungen nicht mit dem Zigarettenrauchen aufgehört hatte. Steve fand immer besonderen Gefallen daran, den Leuten zu sagen, wie sie ihr Leben führen sollten.

Nach Steves Tod wurde die Öffentlichkeit mit Unmengen von posthumen Ferndiagnosen überflutet: Artikel, Bücher, Filme, TV-Shows. Oft wurden darin nur die alten Märchen über Steve wiedergekaut, wobei auch die Stereotype wieder aufgekocht wurden, die man schon in den Achtzigern verbreitet hatte, als die Medien das Wunderkind aus Cupertino entdeckt hatten. In der Anfangszeit war Steve für die Schmeicheleien der Presse recht anfällig gewesen und hatte sich und sein Unternehmen den Reportern bereitwillig geöffnet. Aber damals war er eben auch außerordentlich undiszipliniert und unbeherrscht gewesen. So genial er darin war, völlig neuartige Produkte zu erdenken, zeigte er doch auch eine beunruhigende Charaktereigenschaft: Er konnte sich seinen Mitarbeitern und Freunden gegenüber überaus gemein und gleichgültig zeigen. Als er dann dazu überging, den Zugang zu seinem Unternehmen einzuschränken und mit der Presse nur noch zu kooperieren, wenn er seine Produkte promoten wollte, wurden die Storys aus früheren Jahren wieder ausgegraben und verfestigten sich zur gängigen Meinung über seine Persönlichkeit und sein Denken. Möglicherweise tauchten diese Stereotype deshalb auch in der posthumen Berichterstattung immer wieder auf: Steve, das Genie mit einem ausgeprägten Sinn für Design; Steve, der Schamane, dessen charismatische Überzeugungskraft so magisch, aber auch so böse war, dass die Apple-Leute dafür den Begriff »Reality Distortion Field« (»Realitätsverzerrungsfeld«) geprägt hatten; Steve, der aufgeblasene Mistkerl, der in seinem starrköpfigen Perfektionswahn jeden anderen verachtete; Steve, der sich für smarter hielt als alle anderen und keinen Ratschlag

annahm; der, kurz und gut, von seinem ersten bis zum letzten Tag halb Genie, halb Arschloch gewesen war.

Nichts davon stimmt mit meiner persönlichen Erfahrung des Menschen Steve Jobs überein. Mir kam er viel komplexer, viel menschlicher, viel sentimentaler und auch viel intelligenter vor als der Mann, den ich in den vielen Berichten und Nachrufen beschrieben fand. Ein paar Monate nach seinem Tod begann ich, meine alten Notizen, Bänder und Dateien durchzusehen, die ich für meine Artikel über ihn gesammelt hatte. Da tauchten alle möglichen Dinge auf, die ich längst vergessen hatte: beiläufig notierte Gesprächsfetzen, Geschichten, die er mir während der Interviews erzählt hatte, die ich – aus welchen empfindsamen Überlegungen heraus auch immer – dann doch nicht verwenden wollte oder konnte, ganze Serien von alter E-Mail-Korrespondenz zwischen uns, sogar ein paar Bänder, die ich nie transkribieren ließ. Ich fand eine eigens für mich angefertigte Kopie einer Audiokassette, die er von John Lennons Witwe Yoko Ono geschenkt bekommen hatte und auf der sich sämtliche Versionen von »Strawberry Fields Forever« befanden, die während der langen Studioarbeiten aufgenommen worden waren. Dieses ganze Zeug hatte ich in meiner Garage gelagert; als ich es jetzt wieder hervorholte und zu sichten begann, lebten viele versunkene Erinnerungen an Steve wieder auf. Während ich mich mehrere Wochen lang durch Unmengen alter persönlicher Relikte wühlte, entschloss ich mich, nicht mehr ständig über die eindimensionalen Mythen zu murren, die über Steve verbreitet wurden und sich in der öffentlichen Meinung immer weiter verfestigten. Ich wollte ein umfassenderes Bild von ihm zeichnen, ein tieferes Verständnis des Mannes anbieten, über den ich so ausführlich berichtet und geschrieben hatte, und ich wollte dies auf eine Weise tun, die zu seinen Lebzeiten nicht möglich gewesen wäre. Über Steve zu berichten war faszinierend und dramatisch zugleich gewesen. Seine Geschichte glich einem Shakespeare-Drama, bevölkert von vermeintlichen Bösewichten und tollpatschigen Narren, voller Überheblichkeit, Intrigen und Stolz, und geprägt von unverschämtem Glück, besten Absichten und ungeahnten Konsequenzen. In seinem Leben hatte es so viele Höhen und Tiefen in so kurzer Zeit gegeben, dass es praktisch unmöglich war, schon zu seinen Lebzeiten eine

erste Gesamtsicht der Flugbahn zu geben, die dieser Mensch zurückgelegt hatte. Jetzt wollte ich versuchen, diese Gesamtsicht zu verfassen – die Gesamtsicht eines Mannes, der sich selbst als mein Freund bezeichnet hatte.

Die grundlegende Frage zu Steves Karriere lautet: Wie konnte dieser Mensch, der ein dermaßen unbeständiger, rücksichtsloser, voreiliger und verschrobener Businessman war, dass man ihn sogar aus dem Unternehmen hinauswarf, das er selbst gegründet hatte, der vergötterte CEO werden, der zurückkehrte, Apple wiederbelebte und eine ganze Reihe neuer Kultprodukte schuf, die die Firma zum wertvollsten und am meisten bewunderten Unternehmen der Welt machten und den Alltag von Milliarden Menschen aller sozioökonomischen Schichten und Kulturen veränderten? Über eine Antwort auf diese Frage hätte Steve selbst sicherlich nicht diskutiert – sie hätte ihn schlicht nicht interessiert. Er war zwar durchaus zur Selbstbeobachtung in der Lage, neigte aber nicht zur Retrospektive: »Welchen Zweck hätte es denn, zurückzuschauen?«, schrieb er mir einmal in einer E-Mail. »Ich schaue lieber nach vorn auf all die guten Dinge, die noch kommen werden.«

Eine wirkliche Antwort müsste zeigen, wie er sich veränderte, wodurch diese Veränderungen beeinflusst wurden und wie er das, was er lernte, auf sein Geschäft – großartige Computergeräte herzustellen – anwandte. Als ich über meinen Dokumenten brütete, kam ich immer wieder auf die Zeit zurück, die schon oft als seine »Jahre in der Wildnis« beschrieben wurde: das Jahrzehnt zwischen seiner ersten Zeit bei Apple und seiner Rückkehr. Diesen Zeitraum zwischen 1986 und 1997 kann man leicht übersehen. Die Tiefpunkte sind nicht so dramatisch wie die Eruptionen seiner ersten Zeit bei Apple, und natürlich sind auch die Höhepunkte dieser Zwischenjahre nicht so aufregend wie die, die er dann im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts zustande brachte. Das waren wirre, komplizierte Jahre, die kein Material für eingängige Schlagzeilen abgaben. Tatsächlich aber sind es die kritischen Jahre seiner Laufbahn. Damals lernte er fast alles, was seinen späteren Erfolg erst möglich machte, und damals begann er auch damit, sein Verhalten zu mäßigen

und in geordnete Bahnen zu lenken. Wer diese Jahre übersieht, läuft in die Falle, nur seine Erfolge zu feiern. Aus Fehlern können wir genauso viel lernen wie aus Erfolgen, wenn nicht sogar noch mehr, ebenso wie aus vielversprechenden Wegen, die sich letztlich dann doch als Sackgassen erweisen. Steves Vision, das Verständnis, die Geduld, die Weisheit, die sein letztes Jahrzehnt prägten, wurden in den schweren Prüfungen dieser »Zwischenjahre« geformt. Die Fehlschläge, die verletzenden Rückzüge, die Missverständnisse, die schlechten Ermessensentscheidungen, die Betonung falscher Werte – die ganze Pandorabüchse unreifer Charakterzüge – waren die notwendigen Vorbedingungen für die Klarheit, Mäßigung, Einsicht und Beständigkeit, die er in seinen späteren Jahren an den Tag legte.

Gegen Ende dieser Jahre »in den Wäldern« hatte Steve es bemerkenswerterweise – und trotz vieler Fehlschritte – geschafft, sowohl NeXT als auch Pixar zu retten. Das Erbe von NeXT sicherte ihm die berufliche Zukunft, der Triumph von Pixar den finanziellen Wohlstand. Die Erfahrungen, die er mit beiden Unternehmen sammelte, lehrten ihn eine Lektion, die sich im Rückblick auch entscheidend für die Zukunft von Apple erwies und dazu beitrug, die Welt, in der wir leben, zu definieren. Steve konnte stur sein, und nichts lernte er jemals leichthin oder oberflächlich, aber er lernte. Selbst in rauen Zeiten blieb er unruhig und wissbegierig, während jener Jahre aber war er eine Lernmaschine und nahm sich alles zu Herzen, was er herausfand.

Niemand arbeitet in einem Vakuum. Die Heirat und das Familienleben veränderten Steve tiefgreifend, auf eine Weise, die sich auf seine Arbeit immens positiv auswirkte. Im Lauf der Jahre gewann ich jede Menge Einblick in sein Privatleben und traf mehrmals mit Laurene und den Kindern zusammen. Ich war jedoch kein enger Freund der Familie. Als ich Ende 2012 mit der Arbeit an diesem Buch begann, war ich überzeugt, dass ich über sein Privatleben nicht mehr viel Neues herausfinden würde. Seine engsten Freunde und Kollegen hatten ihre Trauer über seinen Tod noch nicht überwunden und auch den Ärger über vieles, das posthum veröffentlicht wurde, noch nicht vergessen. Aus diesen Gründen weigerten sich viele zunächst, mit mir zu reden. Im Lauf der Zeit änderte sich

das allerdings. Die Gespräche mit seinen engsten Freunden und Kollegen – darunter auch die einzigen vier Apple-Mitarbeiter, die seiner Beisetzung im engsten Kreis beiwohnten – enthüllten mir eine Seite von Steve, die ich zwar erahnte, aber nie voll verstanden und über die ich gewiss nirgendwo sonst etwas zu lesen bekommen hatte. Steve besaß die ausgeprägte Fähigkeit der »Bereichstrennung«. Ein Talent, das es ihm ermöglichte, bei seiner Rückkehr die verschiedenen Teile einer so komplexen Entität wie Apple zu beherrschen und ihre jeweiligen Entwicklungsprozesse zu verfolgen. Das es ihm erlaubte, seinen Fokus während der ganzen Kakophonie von Sorgen, die mit der Krebsdiagnose aufkamen, aufrechtzuerhalten. Ein Talent, das es ihm ermöglichte, außerhalb des Büros ein tiefes und bedeutungsvolles Leben zu führen, über das er Leuten, die nicht zu seinem innersten Kreis zählten, wenig verriet.

Natürlich konnte er ein schwieriger Mensch sein, auch in seinen späteren Jahren. Für manche Leute war es die reine Hölle, für ihn zu arbeiten. Sein Glaube an den Wert seiner Mission erlaubte es ihm, ein Verhalten rational zu begründen, das viele von uns zutiefst missbilligen würden. Er konnte aber auch ein treuer Freund und ermutigender Mentor sein. Er war zu großer Güte und großem Mitgefühl fähig, und er war ein fürsorglicher und liebevoller Vater. Er glaubte zutiefst an den Wert dessen, was er mit seinem Leben tun wollte, und hoffte, dass Menschen, die ihm nahestanden, ebenso tief an den Wert ihrer Arbeit glaubten. Für einen Menschen, der »so weit vom Mittelmaß abwich«, wie es sein Freund und Kollege Ed Catmull, der Präsident von Pixar, ausdrückt, hatte er zutiefst menschliche Gefühle, Stärken und Schwächen.

Eines hat mir am Wirtschaftsjournalismus immer besonders gefallen, etwas, das ich von den besten Kollegen lernte, mit denen ich zusammenarbeitete: dass es in der anscheinend so durchkalkulierten Welt der Wirtschaft immer auch eine menschliche Seite gibt. Ich wusste, dass das auf Steve zutraf, schon als er noch lebte – niemand, über den ich jemals schrieb, empfand solche Leidenschaft für die Schöpfungen der eigenen Branche. Aber erst als ich dieses Buch schrieb, begann ich zu begreifen, wie sehr sich das private und das berufliche Leben von Steve Jobs überlappten und wie sehr sie sich gegenseitig befruchteten. Erst wenn man

PROLOG

diese Tatsache begriffen hat, kann man auch verstehen, wie Steve der Edison und Ford und Disney und Elvis unserer Generation werden konnte, alle in einer Person vereint. Und genau das ist es auch, was aus seiner Neuerfindung eine so großartige Geschichte macht.

Nach unserem ersten Interview begleitete mich Steve durch die sauberen, glitzernden Korridore der NeXT-Zentrale zum Ausgang. Unterwegs nervten wir uns nicht mit Small Talk. Aus Steves Sicht war das Gespräch zu Ende. Als ich ins Freie trat, sagte er nicht einmal Goodbye. Er stand einfach nur da und blickte durch die großen Glastüren zur Parkplatzeinfahrt an der Deer Creek Road hinüber, wo ein paar Arbeiter gerade eine 3D-Version des NeXT-Logos installierten. Als ich wegfuhr, stand er immer noch da und starrte sein Hunderttausend-Dollar-Logo an. Er wusste es tief in den Knochen, wie er es ausgedrückt hätte, dass er im Begriff war, etwas Großes zu vollbringen. In Wirklichkeit hatte er natürlich keine Ahnung, was vor ihm lag.

Steve Jobs in Allahs Garten

An einem kalten Nachmittag im Dezember 1979 bog Steve Jobs in den Parkplatz des Konferenzzentrums »Garden of Allah« ein. Er war müde, frustriert, wütend und zu spät dran. Seine Fahrt hatte im weiter südlich gelegenen Cupertino im Silicon Valley begonnen und war alles andere als angenehm verlaufen: zäh fließender Verkehr und kilometerlange Staus auf den Highways 280 und 101. Aber irgendwie passte das zu dem ebenfalls unangenehmen Vormittag in Cupertino: In der Zentrale von Apple Computer, des von ihm mitbegründeten Unternehmens, hatte er eine Sitzung des Board über sich ergehen lassen müssen, die vom ehrwürdigen Arthur Rock geleitet wurde. Es gab nicht viel, worin Steve und Rock einer Meinung waren. Rock behandelte ihn wie ein Kind. Rock liebte Ordnung und Verfahrensregeln und war der Meinung, dass auch Hightech-Unternehmen, wie jede andere Firma, nur erfolgreich wachsen konnten, wenn sie sich an bestimmte Regeln hielten. Von diesen Grundsätzen war er zu tiefst überzeugt, weil er mehrfach beobachtet hatte, dass sie funktionierten, vor allem bei Intel, dem großen Chip-Hersteller in Santa Clara, den er früher finanziert hatte. Rock war damals der vielleicht wichtigste Risikokapitalgeber im Hightech-Bereich, hatte aber zunächst gezögert, Apple zu finanzieren. Vor allem deshalb, weil er Steve und dessen Partner Steve Wozniak nicht ausstehen konnte. Steve und Rock sahen Apple mit völlig unterschiedlichen Augen. Für Steve war Apple eine außergewöhnliche Firma, die der Computerwelt Humanität einpflanzen würde, und zwar durch eine Organisation, die sich gegen jede Hierarchisierung trotzig sträubte. Rock hingegen sah in dem jungen Unternehmen nichts Besonderes, für ihn war es nur eine weitere Investition. Steve fand die Board-Sitzungen mit Rock enervierend; sie ermutigten und inspirierten niemanden. Er hatte sich auf eine lange, temporeiche Fahrt ins Marin County

gefreut, im offenen Cabrio, um den schalen Gestank der scheinbar endlosen Diskussion loszuwerden.

An diesem Tag hüllte sich die Bay Area jedoch in Nebel und Regen; das Verdeck musste geschlossen bleiben. Regennasse, schlüpfrige Straßen schienen den Verkehr, der sich über sie quälte, zu verhöhnen und nahmen Steve die Freude an der Fahrt in seinem nagelneuen Mercedes-Benz 450 SL. Steve liebte dieses Auto, er liebte es so sehr, wie er seinen Linn Sondek-Plattenspieler und die Platin-Drucke von Ansel Adams' Fotos liebte. Tatsächlich war der Wagen für ihn eine Art Modell für das, was auch Computer sein konnten: stark, schnittig, intuitiv, effizient; nichts wurde verschwendet. An diesem Nachmittag jedoch besiegten das Wetter und der Verkehr selbst dieses Auto. Folglich kam er zum ersten Meeting der Seva Foundation ungefähr eine halbe Stunde zu spät. Die Seva Foundation hatte sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, eine bestimmte Augenerkrankung – den Grauen Star – auszurotten, an der zig Millionen Menschen in Indien litten. Einer der Gründer der Stiftung war Steves Freund Larry Brilliant, der wie ein kleiner Buddha aussah, allerdings einer in Sportschuhen.

Steve parkte und stieg aus. Mit seiner Größe von eins achtzig und sportlichen 75 Kilo, dem braunen, bis auf die Schultern fallenden Haar und den tiefliegenden, durchdringenden Augen war er eine auffallende Erscheinung. Und in dem Dreiteiler, den er für die Sitzung des Apple-Board angezogen hatte, sah er besonders gut aus. Was den Anzug anging, so hatte Jobs allerdings gemischte Gefühle. Bei Apple trugen die Leute das, was ihnen gefiel. Und Jobs selbst tauchte dort oft barfuß auf.

Der Garden of Allah ist eine kuriose Villa, die den klassischen kalifornischen Arts and Crafts-Stil mit dem Flair eines Schweizer Chalets vermischt. Die Villa ist von Mammutbäumen und Zypressen umgeben und liegt im Marin County, auf einem Vorsprung am Abhang des Mount Tamalpais, der nordwestlich der Bucht von San Francisco emporragt. Sie wurde 1916 von einem wohlhabenden Kalifornier namens Ralston Love White erbaut und wird seit 1957 von der United Church of Christ als Einkehr- und Begegnungsstätte genutzt. Steve überquerte den herzförmig angelegten Rasen der Auffahrt, stieg die Stufen zur breiten Veranda hinauf und betrat das Gebäude.

Einem zufälligen Beobachter wäre schon beim ersten Blick auf die am Konferenztisch versammelte Mannschaft klar geworden, dass es sich hier nicht um eine der typischen Besprechungen von Kirchenleuten handelte. Auf der einen Seite des Tisches saß Baba Ram Dass, ein Hindu-Yogi jüdischer Herkunft, der 1971 eines von Steves Lieblingsbüchern, *Sei jetzt hier* (*Be Here Now*), veröffentlicht hatte. Das Buch, eine Anleitung für Meditationspraktiken, Yoga und spirituelles Wachstum, war ein Bestseller. Ein paar Plätze weiter saß Bob Weir, Sänger und Gitarrist von Grateful Dead – die Band hatte sich zu einem Benefizkonzert zugunsten von Seva im Oakland Coliseum am 26. Dezember bereit erklärt. Ebenfalls anwesend waren Stephen Jones, ein Epidemiologe an den US Centers for Disease Control, und die Mikrobiologin Nicole Grasset. Brilliant und Jones hatten in Indien und Bangladesch für Grasset in einem wagemutigen – und erfolgreichen – Projekt der Weltgesundheitsorganisation zum Kampf gegen die Pocken gearbeitet. Mit am Tisch war auch Wavy Gravy, Aktivist, Autor, Clown und Liebling der Gegenkultur. Er saß mit seiner Frau nicht weit von Dr. Govindappa Venkataswamy, dem Gründer des indischen Aravind Eye Hospitals, wo später Millionen Menschen am Auge operiert werden sollten, um sie vom Grauen Star zu heilen. Brilliant hoffte, mit der Stiftung ein wirklich ehrgeiziges Projekt auf die Beine zu stellen. Sein Ziel für Seva war, die Arbeit von Menschen wie Dr. V (wie Brilliant Dr. Venkataswamy nannte) zu unterstützen und in ganz Süd-asien Augenzentren einzurichten, um den Blinden in den armen ländlichen Gebieten die Sehkraft zurückzugeben.

Manche Leute am Tisch kannte Steve bereits. Robert Friedland, der Steve 1974 dazu angeregt hatte, eine Pilgerreise nach Indien zu unternehmen, kam herüber und begrüßte ihn. Und natürlich kannte Steve auch Weir; er mochte die Musik von Grateful Dead, auch wenn er meinte, dass sie weder an die emotionale noch an die intellektuelle Tiefe seines Lieblingsmusikers Bob Dylan heranreichte. Steve war von Brilliant zu der Besprechung eingeladen worden. Die beiden waren sich fünf Jahre zuvor in Indien zum ersten Mal begegnet. Nachdem Friedland ihm 1978 einen Artikel über das erfolgreiche Pockenprogramm geschickt und ihm ein wenig über Brilliants nächste Schritte erzählt hatte, spendete Steve

fünftausend Dollar, um mitzuhelfen, die neue Stiftung auf die Gleise zu setzen.

Es war eine bemerkenswerte Versammlung: Hindus und Buddhisten, Rockmusiker und Ärzte, alle erfolgreich und alle versammelt im Garten Allahs unter dem Dach der United Church of Christ. Das war eindeutig keine Besprechung, an der ein Unternehmenshüptling der alten Schule teilnehmen würde; Steve jedoch hätte eigentlich gut in diesen Kreis passen müssen. Er meditierte häufig. Er hatte begriffen, wie wichtig die Suche nach geistiger Erfüllung war – tatsächlich war er sogar eigens nach Indien gereist, um von Brilliant's Guru Neem Karoli Baba (von seinen Anhängern auch Maharajji genannt) zu lernen. Jobs war von einer tiefen Rastlosigkeit geprägt, einem Antrieb, die Welt zu verändern und nicht nur irgendein profanes Unternehmen aufzubauen. Der Aufstand gegen das Althergebrachte, die Verbindung verschiedener Wissenswelten, eine tiefempfundene Humanität – die Geisteshaltungen, nach denen auch Steve strebte, waren in diesem Konferenzraum versammelt. Und trotzdem fühlte er sich aus irgendeinem Grund nicht zugehörig.

Es waren noch mindestens zwanzig weitere Personen anwesend, die Steve nicht kannte. Weder unterbrach man das Gespräch, noch wurde es leiser, als er sich kurz vorstellte. Er gewann den Eindruck, dass viele keine Ahnung hatten, wer er war, was ihn ein wenig irritierte, schließlich befand man sich hier in der Bay Area. Schon damals galt Apple als Phänomen: Das Unternehmen verkaufte über dreitausend Computer pro Monat – noch Ende 1977 waren es nur rund siebzig gewesen. Kein anderer Computerhersteller war derart schnell durchgestartet, und Steve war sicher, dass das folgende Jahr sogar noch dynamischer werden würde.

Er setzte sich und hörte zu. Die Entscheidung über die Gründung der Stiftung war bereits gefallen. Nun ging es um die Frage, wie man die Öffentlichkeit über Seva, über ihre Pläne und über die Menschen, die daran mitwirken würden, informieren sollte. Steve fand die meisten Ideen, die vorgetragen wurden, peinlich und naiv. Er kam sich allmählich wie in einer Elternbeiratssitzung vor: An einem Punkt debattierten alle außer ihm hitzig und bis in die letzten Einzelheiten über eine Broschüre, die sie herausbringen wollten. *Eine Broschüre?* War das schon alles, was ihnen einfiel?

Diese sogenannten Experten mochten vielleicht in ihren eigenen Ländern sehr erfolgreich sein, aber hierzulande wurde doch in einer ganz anderen Liga gespielt! Es war völlig sinnlos, sich ein großartiges, kühnes Ziel zu setzen, wenn man nicht mal dazu in der Lage war, den Leuten überzeugend zu erklären, wie man es erreichen wollte. Das war ihm so klar, klarer ging's nicht.

Während die Diskussion weiter dahindümpelte, schweiften Steves Gedanken ab. »Er kam herein und trug nicht nur den Anzug, sondern auch noch die mentale Einstellung von der Board-Sitzung«, erinnert sich Brilliant, »aber bei der Bekämpfung von Krankheiten wie Pocken oder Grauer Star gelten eben ganz andere Regeln.« Von Zeit zu Zeit meldete er sich zu Wort, meistens jedoch nur, um eine höhnische Bemerkung einzuwerfen, warum diese oder jene Idee niemals zünden würde. »Allmählich wurde er richtig lästig«, erzählt Brilliant. Schließlich konnte Steve es nicht mehr aushalten und sprang auf.

»Hört mal her, Leute«, sagte er. »Ich erkläre euch jetzt etwas als jemand, der sich mit Marketing ein bisschen auskennt. Wir von Apple haben fast hunderttausend Computer verkauft, aber als wir anfangen, kannte uns niemand. Seva ist in genau derselben Situation wie Apple vor ein paar Jahren. Der Unterschied ist nur, dass ihr vom Marketing keinen blassen Schimmer habt. Wenn ihr wirklich etwas bewirken wollt, wenn ihr etwas verändern wollt in der Welt, statt nur dahinzudämmern wie alle anderen Non-Profits, von denen kein Mensch jemals gehört hat, dann müsst ihr einen Typen namens Regis McKenna anheuern – der ist im Marketing der King. Ich kann ihn herbringen, wenn ihr wollt. Ihr solltet euch mit nichts anderem als dem Besten zufriedengeben.«

Im Raum war es still geworden. »Wer ist der junge Mann?«, flüsterte Venkataswamy Brilliant zu. Ein paar Teilnehmer widersprachen Steve. Er gab es ihnen zurück, so gut er konnte. Allmählich entwickelte sich die Gruppendiskussion zu einer wüsten Auseinandersetzung, wobei Steve eine Tatsache völlig ignorierte: Das waren Leute, die dazu beigetragen hatten, die Pocken auf dem Planeten auszumerzen, die den Blinden in Indien das Augenlicht wiedergaben, die internationale Verträge ausgehandelt hatten, damit sie ihre guten Taten in vielen anderen Ländern

verrichten konnten, selbst in solchen, in denen Krieg herrschte. Mit anderen Worten: Leute, die durchaus eine Ahnung davon hatten, wie man eine solche Sache ins Rollen brachte. Steve jedoch waren ihre Erfolge völlig gleichgültig. Er genoss es einfach, sich mit ihnen zu streiten. Provokation, Konfrontation: Aus seinem begrenzten Blickwinkel war das der Weg, etwas *zustande* zu bringen; nur so konnte man einer großen Idee zum Durchbruch verhelfen. Als die Diskussion immer hitziger wurde, mischte sich Brilliant schließlich ein. »Steve.« Und als das nichts nützte: »Steve!«

Steve brach ab und schaute zu ihm hinüber, offensichtlich irritiert, dass er unterbrochen wurde, und darauf erpicht, sofort mit seiner Argumentation fortzufahren.

»Steve«, sagte Brilliant, »wir freuen uns wirklich, dass du hier bei uns bist, aber jetzt hör bitte damit auf!«

»Ich höre nicht auf!«, gab Steve zurück. »Ihr habt mich um Hilfe gebeten, und genau das mache ich. Ihr wollt wissen, was ihr tun sollt? Ganz einfach: Holt euch Regis McKenna. Ich erzähle euch jetzt mal ein bisschen von ihm. Er hat ...«

»Steve!«, brüllte Brilliant noch einmal. »Halt. Die. Klappe!« Aber Steve hielt die Klappe nicht. Diese Sache musste er unbedingt rüberbringen. Und so machte er einfach mit seinen Argumenten weiter, wobei er im Raum auf und ab ging – als hätte er mit seiner Fünftausend-Dollar-Spende den ganzen Laden gekauft – und mit dem Zeigefinger aggressiv auf die Personen deutete, die er gerade ansprach, um seine Argumente zu unterstreichen. Die Epidemiologen und Ärzte und Bob Weir von den Grateful Dead saßen sprachlos da, bis Brilliant schließlich die Notbremse zog. »Steve«, sagte er, wobei er zuerst versuchte, so ruhig wie möglich zu sprechen, letztlich aber doch ausrastete, »du solltest jetzt besser gehen!« Und Brilliant führte Steve aus dem Raum.

Eine Viertelstunde später schlüpfte Friedland aus der Besprechung. Er kehrte recht schnell wieder zurück und flüsterte Brilliant ins Ohr: »Ich glaube, du solltest dich mal um Steve kümmern. Er ist auf dem Parkplatz und scheint völlig daneben zu sein.«

»Was? Er ist immer noch da?«, fragte Brilliant erstaunt.

»Ja. Sitzt im Auto und flennt.«

Brilliant, der die Sitzung leitete, entschuldigte sich kurz und eilte hinaus. Tatsächlich fand er seinen jungen Freund schluchzend am Steuer des Mercedes-Cabrios, mitten auf dem Parkplatz. Es hatte aufgehört zu regnen, aber es lag ein nebliger Dunst über der Landschaft. Trotzdem hatte Steve das Verdeck heruntergeklappt. »Steve«, sagte Brilliant, beugte sich zu ihm hinunter und legte dem 24-Jährigen den Arm um die Schultern, »Steve. Es ist schon okay.«

»Tut mir leid. Ich bin einfach überarbeitet«, antwortete Steve. »Ich fahre jetzt nach Hause.«

»Ist schon okay. Komm wieder mit rein.«

»Nein, ich fahre. Ich weiß, dass ich durchgedreht habe. Eigentlich wollte ich doch nur, dass sie mir zuhören.«

»Es ist okay, wirklich. Komm wieder rein.«

»Na gut – ich gehe noch mal rein und entschuldige mich. Aber dann gehe ich wieder.«

Und das tat er dann auch.

Diese kleine Anekdote vom Winter 1979 eignet sich so gut wie jede andere als Ausgangspunkt der Geschichte, wie Steve Jobs die Kehrtwende in seinem Leben schaffte und zu einer der größten visionären Führungspersönlichkeiten unserer Zeit werden konnte. Der junge Mann, der damals im Dezember seinen Besuch im Garden of Allah vermasselte, war ein einziges Bündel von Widersprüchen. Er war Mitbegründer eines der erfolgreichsten Startups, die es jemals gab, wollte aber nicht als Geschäftsmann wahrgenommen werden. Er lechzte förmlich nach dem Rat von Mentoren, verabscheute aber die Mächtigen. Er warf sich LSD ein, lief barfuß herum, trug zerschlissene Jeans und zog es vor, in einer Kommune zu leben, genoss es aber auch, mit einem meisterhaft konstruierten deutschen Sportwagen über die Highways zu brettern. Er verspürte den vagen Wunsch, gute Zwecke zu unterstützen, hasste aber die Ineffizienz, die die meisten wohl tätigen Organisationen kennzeichnete. Er war grauenhaft ungeduldig, obwohl ihm klar war, dass die einzigen Probleme, die es sich zu lösen lohnte, jene waren, deren Lösung Geduld und viele Jahre Zeit erfordern würde. Er war praktizierender Buddhist und sturer Kapitalist. Er war ein anmaßender

Klugscheißer, der ständig andere Leute beschimpfte, die erfahrener und weiser waren als er; andererseits hatte er absolut recht, wenn er ihnen ihre ausgeprägte Naivität in Sachen Marketing vorhielt. Er konnte aggressiv und ungezogen sein, aber auch zutiefst zerknirscht über sein eigenes Verhalten. Er war kompromisslos und unnachgiebig und doch immer begierig zu lernen. Er stürmte wutentbrannt davon, kam aber auch wieder zurück und entschuldigte sich. Im Garden of Allah führte er die Überheblichkeit und das schlechte Benehmen vor, die zu anscheinend untilgbaren Bestandteilen des Mythos Steve Jobs wurden. Er zeigte aber auch eine sanftere Seite, die im Lauf der Jahre viel weniger beachtet wurde. Um Steve Jobs und die unglaubliche Reise, zu der er damals aufbrach, die tiefgreifende Transformation, die er im Lauf seines reichen Lebens durchmachte, wirklich begreifen zu können, muss man diese beide Seiten seiner Persönlichkeit anerkennen, akzeptieren und versuchen, sie miteinander in Einklang zu bringen. Er war die führende Gestalt und das öffentliche Gesicht der Personal Computer-Branche, und doch war er immer noch ein Kind – gerade mal vierundzwanzig und mit sehr begrenzter Erfahrung im Wirtschaftsleben. Seine größten Stärken und seine größten Schwächen waren untrennbar miteinander verwoben. Damals jedoch, 1979, hatten sich seine Schwächen seinen Erfolgen noch nicht in den Weg gestellt.

In den folgenden Jahren entfaltete sich allmählich das Gewirr seiner inneren Widersprüche. Seine Stärken – Hartnäckigkeit, kreativer Eigensinn – trugen zum Erfolg des Macintosh bei, der 1984 sein Debüt gab und zu Apples Markenzeichen wurde. Steves Schwächen aber führten letztlich zu chaotischen Zuständen in seinem Unternehmen und trieben ihn selbst nur ein Jahr später ins Exil. Sie sabotierten seine Anstrengungen, einen zweiten Durchbruch mit NeXT zu schaffen, das er kurz nach seinem Weggang von Apple gründete. Sie führten ihn so weit vom Herzschlag der Computerbranche weg, dass er, um es mit den vernichtenden Worten eines seiner engsten Freunde zu sagen, eine »vergessene Größe« wurde. Und sie wurden zum untrennbaren Bestandteil seiner Persönlichkeit und seiner Reputation als Unternehmer, sodass manche Kommentatoren die Entscheidung des Apple-Board für »verrückt« hielten, als es Steve 1997 an die Spitze von Apple zurückberief.

Dann jedoch zog er eines der größten Comebacks durch, die die Wirtschaftswelt jemals zu sehen bekam: Unter seiner Führung schuf Apple eine Serie erstaunlicher Produkte, die eine ganze Ära prägten und aus dem darniederliegenden Computerhersteller das wertvollste und meistbewunderte Unternehmen der Welt machte. Der Turnaround war keineswegs nur ein wunderbarer Zufall. Denn in der Zwischenzeit, als er nicht mehr für Apple arbeitete, hatte Steve Jobs gelernt, wie er das Beste aus seinen Stärken herausholen und manche seiner gefährlichsten Schwächen ein wenig mäßigen konnte. Diese Tatsache steht in einem gewissen Widerspruch zu den Mythen, die über Steve verbreitet wurden. In der Vorstellung der Öffentlichkeit ist dieser Mann entweder ein Tyrann mit einem goldenen Händchen dafür, sich genau die richtigen Produkte auszusuchen – oder ein sturer Eigenbrötler und Mistkerl, der weder Freunde noch Geduld noch Moral besaß; kurz und gut, der genauso lebte und starb, wie er schon immer gewesen war: halb Genie, halb Arschloch.

Der unwissende Jugendliche vom Garden of Allah hätte es niemals geschafft, ein derart schwerfälliges und zutiefst komplexes Unternehmen zu einem Turnaround zu zwingen, schon gar nicht es schließlich zu dem unvorstellbaren Erfolg zu führen, den Apple im letzten Lebensjahrzehnt seines Gründers genoss. Steves persönliche Evolution verlief ähnlich kompliziert. Mir fällt kein Unternehmensführer ein, der stärker gewachsen und gereift wäre als Steve. Der Wandel einer Persönlichkeit ist natürlich ein gradueller Prozess. Wie allen Heranwachsenden irgendwann klar wird, ringen wir ein Leben lang mit unseren Fehlern und versuchen, das Beste aus unseren Gaben zu machen. Das ist ein endloser Wachstumsprozess. Und trotzdem ist es nicht so, als würden wir dadurch völlig andere Menschen werden. Steve ist ein großartiges Musterbeispiel für eine Person, die es schaffte, die eigenen Fähigkeiten meisterhaft zu entwickeln, um ihre Stärken besser nutzen zu können, gleichzeitig aber auch jene Charaktereigenschaften zu mäßigen, die sich seinen Stärken in den Weg stellten. Seine negativen Eigenschaften verschwanden nicht, und sie wurden auch nicht durch neue positive Züge ersetzt. Er lernte aber, *sich selbst* zu managen, das Beste aus dem potentiell giftigen Gemisch seiner Talente und seiner Ungeschliffenheit herauszuholen. Meistens jedenfalls. Um zu

erkennen, wie das geschah und wie es zu dem absolut verblüffenden Wiederaufstieg von Apple später in seiner Karriere führte, muss man die volle Bandbreite seiner persönlichen Widersprüche in Betracht ziehen, die an jenem Dezembernachmittag bei seinem denkwürdigen Auftritt im Garden of Allah aus Steve Jobs herausbrachen.

Steven Paul Jobs fühlte sich von Anfang an als etwas Besonderes. Davon waren seine Eltern überzeugt gewesen, und diese Überzeugung hatten sie ihm auch während seiner gesamten Kindheit vermittelt und an-erzogen. Steve wurde am 24. Februar 1955 in San Francisco geboren, dann jedoch von seiner leiblichen Mutter Joanna Schieble zur Adoption freigegeben. Joanna, eine Studentin an der University of Wisconsin in Madison, war 1954 mit Abdulfattah Jandali, einem syrischen Doktoranden der Political Science, eine Beziehung eingegangen. Als Joanna schwanger wurde, zog sie nach San Francisco, während Jandali in Wisconsin blieb. Paul und Clara Jobs, ein kinderloses Paar aus der Arbeiterschicht, adoptierten Steve schon ein paar Tage nach seiner Geburt. Als Steve fünf Jahre alt war, zogen sie nach Mountain View um, das rund vierzig Kilometer südlich lag, und adoptierten wenig später auch ein Mädchen, das sie Patty taufte. Mitunter wird die ursprüngliche »Ablehnung« durch seine leibliche Mutter als einer der Gründe für Steves oftmals gereiztes Verhalten angesehen, das er vor allem in der Frühzeit seiner Laufbahn zeigte. Steve hat mir gegenüber jedoch wiederholt versichert, dass er von Paul und Clara liebevoll erzogen und geradezu verhätschelt worden sei. »Er spürte, dass er wirklich gesegnet war, diese beiden Menschen als Eltern gehabt zu haben«, sagt Laurene, seine Witwe.

Weder Paul noch Clara hatten das College besucht. Sie hatten jedoch Steves leiblicher Mutter versprechen müssen, dass ihr Sohn eine höhere Schule besuchen würde. Für ein Paar aus der unteren Mittelschicht war das keine leichte Sache, und das Versprechen markiert den Beginn der Anstrengungen, die seine Adoptiveltern unternahmen, dem einzigen Sohn alles zu geben, was er brauchte. Steve war schon als Kind ausgesprochen smart. Er übersprang die sechste Klasse, und damals überlegten seine Lehrer sogar, ob er nicht gleich zwei Klassen überspringen könne. Steve

fühlte sich jedoch von seiner Umwelt abgelehnt und war einsam und unglücklich. Die Schule langweilte ihn. Als er darauf drängte, in eine bessere Schule gehen zu dürfen, stimmten seine Eltern zu, obwohl der Wechsel beträchtliche Mehrkosten verursachte. Paul und Clara packten ihre Sachen und zogen nach Los Altos um, eine wohlhabende Pendlerstadt, die im Westen bei den niedrigen Hügeln oberhalb von San Francisco auf ehemaligen Obstbaumwiesen aus dem Boden gewachsen war. Der neue Stadtteil gehörte damals zum Schulbezirk von Cupertino-Sunnyvale, einem der besten Schulbezirke Kaliforniens. Und tatsächlich begann Steve schon sehr bald aufzublühen.

Paul und Clara mochten dafür gesorgt haben, dass er das Gefühl entwickelte, etwas Besonderes zu sein; sie nährten aber auch seinen Perfektionismus, vor allem in Bezug auf sorgfältigste handwerkliche Fertigkeiten. Paul Jobs hatte im Verlauf seines Lebens viele Berufe ausgeübt, er war unter anderem »Repo Man« (Sachpfänder), Maschinist und Automechaniker. Er war ein unverbesserlicher Tüftler und eingefleischter Handwerker, der an seinen Wochenenden Autos reparierte oder Möbel zimmerte. Und er brachte seinem Sohn bei, wie wichtig es war, sich Zeit zu nehmen, genauestens auf jedes Detail zu achten und – da Paul alles andere als reich war – auch lange Wege in Kauf zu nehmen, um sich irgendwelche preiswerten Ersatzteile zu beschaffen. »In seiner Garage hatte er eine Werkbank eingerichtet«, erzählte Steve einmal einem Interviewer von der Smithsonian Institution. »Als ich ungefähr fünf oder sechs war, trennte er eine Ecke davon ab und sagte: ›Steve, das ist jetzt deine eigene Werkbank.« Und dann gab er mir ein paar kleinere Werkzeuge und zeigte mir, wie man einen Hammer und eine Säge richtig benutzte und irgendwelche Sachen bastelte. Das war wirklich gut für mich. Er hat mir eine Menge Zeit gewidmet ... Er hat mir beigebracht, wie man Sachen auseinandernahm und wieder zusammensetzte.« In späteren Jahren, wenn mir Steve einen neuen iPod oder einen neuen Laptop vorführte, erinnerte er sich immer wieder daran, wie ihm sein Vater erklärt hatte, dass man die Unterseite einer Schrankschublade genauso sorgfältig bearbeiten müsse wie die sichtbare Vorderseite, dass man beim Einbau neuer Bremscheiben in einen Chevrolet Impala genauso sorgfältig vorgehen müsse wie beim Lackieren der

Karosserie. Steve hatte eine tief verankerte sentimentale Ader, die immer dann sichtbar wurde, wenn er diese anrührenden Geschichten über seinen Vater erzählte. Und sie kam noch stärker zum Vorschein, wenn er erklärte, dass er seinem Vater auch seinen Sinn für die ästhetische Qualität eines digital-elektronischen Mediums zu verdanken habe – obwohl Paul Jobs diese Geräte niemals wirklich verstand.

Steves Überzeugung, etwas Besonderes zu sein, verband sich mit seinem Verlangen, alles immer richtig machen zu wollen – eine höchst wirkungsvolle Mischung, wenn man bedachte, wo und wie er aufwuchs. Es war eine einzigartige Erfahrung, im Silicon Valley heranzuwachsen, auch wenn damals, in den späten sechziger und frühen siebziger Jahren, noch niemand die Gegend so nannte. Der Bezirk zwischen Palo Alto und San José wurde zu einer neuartigen Boomregion, und die in dieser Region aufblühenden Unternehmen für Halbleiter, Telekommunikation und Elektronik lockten zahlreiche hochqualifizierte Elektroingenieure, Chemiker, Spezialisten der Optikindustrie, Computerprogrammierer und Physiker an. Damals verlagerte sich der Markt für qualitativ hochwertige Elektronik von den staatlichen und militärischen Abnehmern hin zu einer neuen Kundschaft, nämlich der Industrie und Wirtschaft Amerikas. Damit wuchs die Zahl potentieller Abnehmer für neue elektronische Technologien jeglicher Art dramatisch an. Die Väter vieler Jungen aus Steves Wohngegend waren Ingenieure, die jeden Tag zur Arbeit in einem der neu entstandenen Technikgiganten wie Lockheed, Intel, Hewlett-Packard und Applied Materials fuhren.

Ein wissbegieriges Kind, das sich für Mathematik und Naturwissenschaften interessierte und in diesem Umfeld aufwuchs, konnte ein viel tieferes Gespür für die entscheidenden Technologien entwickeln als ein Kind, das in einer anderen Gegend lebte. Waren junge Tüftler bisher vor allem am Frisieren von Automotoren interessiert gewesen, so drängte sich nun die Elektronik in den Vordergrund ihrer Leidenschaft. Diese Freaks lebten und atmeten im Dunstkreis von Lötkolben und tauschten untereinander zerlesene und halb zerfledderte Ausgaben von Technikmagazinen wie *Popular Science* und *Popular Electronics*. Sie bauten ihre eigenen Transistorradios, Hi-Fi-Stereoanlagen, Amateurfunkgeräte, Oszilloskope,

Raketen, Laser und Tesla-Transformatoren aus Baukästen, die von Versandfirmen wie Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries und Radio Shack angeboten wurden. Im Silicon Valley war Elektronik nicht nur irgendein Hobby. Es war ein schnell wachsender Industriezweig, und für Kids, die in diesem Umfeld aufwuchsen, war er mindestens so aufregend wie Rock 'n' Roll für ihre Schulkameraden.

Für frühreife Kids wie Steve lag in dieser Welt ein Versprechen – dass man für alles eine Lösung finden könne. Und weil das so war, konnte man auch alles konstruieren. »Es gab einem das Gefühl, dass man das bauen konnte, was man um sich herum im Universum sehen konnte«, sagte mir Steve einmal. »Diese Dinge waren nicht mehr geheimnisvoll. Man schaute einen Fernseher an und dachte: ›So etwas habe ich noch nie gebaut, könnte ich aber. Im Heathkit-Katalog ist auch ein Fernseher, und ich habe schon zwei Heathkit-Sachen gebaut, also könnte ich auch den Fernseher bauen.« Es wurde einem immer klarer, dass die Geräte aus einem menschlichen Schöpfungsprozess hervorgegangen waren, dass sie keine magischen Gegenstände waren, die einfach in der Umwelt auftauchten und bei denen kein Mensch wusste, wie sie eigentlich funktionierten.«

Er schloss sich dem Explorers Club an, einer Gruppe von 15 Jugendlichen, die sich regelmäßig auf dem Campus von Hewlett-Packard in Palo Alto trafen, um an Elektronikprojekten zu arbeiten, bei denen sie von HP-Ingenieuren angeleitet wurden. Dort kam Steve zum ersten Mal mit Computern in Berührung. Und dort kam er auch auf die reichlich seltsame Idee, die zwar eher unbedeutend, aber doch bestechend war, nämlich einen der beiden Männer anzurufen, die 1939 in einer Garage ihren ersten Tonfrequenzgenerator hergestellt hatten. Er, der 14-Jährige, hängte sich ans Telefon und rief einfach Bill Hewlett in dessen Haus in Palo Alto an, um ihn persönlich um irgendwelche schwer zu beschaffenden elektronischen Bauteile für ein Projekt im Explorers Club zu bitten. Er bekam sie tatsächlich, oder jedenfalls einen Teil davon, weil er schon damals ziemlich überzeugend reden konnte. In vielerlei Hinsicht war Steve der typische heranwachsende Elektronikfreak. Er war aber auch wissbegierig in den Geisteswissenschaften, begeisterte sich gleichermaßen für Shakespeare, Melville und Bob Dylan. Nicht nur auf seine Eltern wirkte er wortgewandt

und überzeugend; er wusste diese Begabung auch gegenüber Freunden, Lehrern und Mentoren zu nutzen, später auch im Umgang mit den Reichen und Mächtigen. Steve verstand zutiefst und schon seit frühester Jugend, dass er mit den richtigen Worten und Storys die Aufmerksamkeit wecken konnte, die er für seine Zwecke brauchte.

Steve galt in dieser lokalen Gruppe von Nachwuchstechnikern nicht als Star. 1969 hatte ihn ein Freund namens Bill Fernandez jedoch mit einem jungen Mann bekannt gemacht, der bereits einer war: Stephen Wozniak. »Woz«, der Sohn eines Lockheed-Ingenieurs, war ohne jeden Zweifel ein Elektronikgenie, und Steve war, wie sich herausstellen sollte, einer, der die Genialität anderer Menschen fördern und in Szene setzen konnte. Die Verbindung sollte sich als erste große Zusammenarbeit in seinem beruflichen Leben erweisen.

Schon als Jugendlicher war Woz schüchtern und ein Sonderling. Er war ungefähr fünf Jahre älter als Steve, aber weniger selbstsicher. Er vertiefte sich viel mehr als Jobs in die technischen Details, sowohl in der Schule als auch in der Freizeit, und konstruierte schon mit 13 Jahren einen primitiven Taschenrechner aus Transistoren, Widerständen und Dioden. 1971, noch bevor der Einzelchip-Mikroprozessor kommerziell vermarktet wurde, entwarf er eine Platine, auf die er Chips und andere elektronische Komponenten packte. Dieses Ding taufte er nach seinem damaligen Lieblingssoftdrink »Cream Soda Computer«. Im Lauf der Jahre entwickelte sich Woz zu einem außerordentlich begabten Hardware-Designer, dessen verblüffender Konstruktionsinstinkt sich mit einer großartigen Vorstellungskraft bei der Software-Programmierung verband. Woz sah Verknüpfungen sowohl in den Schaltkreisen als auch in der Software, die sich andere nicht einmal vorstellen konnten.

Steve verfügte nicht annähernd über Woz' Talent, dafür aber über einen natürlichen Heißhunger, echt coole Geräte unter möglichst viele Leute zu bringen. Dieser einzigartige Wesenszug unterschied ihn grundsätzlich von anderen Hobbytechnikern, die mit Computern herumwurstelten. Von Anfang an zeigte sich bei ihm eine genuine Neigung zum Impresario; er wollte Leute überreden, ein Ziel zu verfolgen, das oftmals nur

er selbst erkennen konnte, wobei er sich darauf konzentrierte, sie anzutreiben und die ganze Sache zu koordinieren. Ein erstes Beispiel dafür lässt sich auf das Jahr 1972 datieren, als er und Woz eine reichlich seltsame kommerzielle Gemeinschaftsproduktion begannen.

Mit Steves Hilfe entwickelte Woz die erste *digitale* »Blue Box« – ein batteriebetriebenes Gerät, das einen Ton in genau der Frequenz erzeugen konnte, die von den Telefonvermittlungsstellen benutzt wurde, um sich gegenseitig die Weiterleitung von Telefonaten anzuzeigen. Hielt man das Gerät an die Muschel des Telefons, ließ sich das Vermittlungssystem austricksen – es stellte dann Ferngespräche und sogar internationale Telefonverbindungen kostenlos her.

Woz wäre vollauf zufrieden gewesen, nur den Schaltkreis zu bauen und ihn kostenlos mit anderen Technikfreaks zu teilen – genauso, wie er es später bei der Platine machen wollte, die Herz und Seele des Apple I-Computers werden sollte. Steve jedoch hatte andere Vorstellungen: Er wollte mit dem vollständig zusammengebauten Gerät Geld verdienen. Während also Woz weiter an seinem Schaltkreis-Design arbeitete, beschaffte Steve die nötigen Bauteile und kalkulierte einen Preis für die komplette Blue Box. Die illegalen Geräte verhökerten sie für 150 Dollar das Stück größtenteils an College-Studenten und machten damit sechstausend Dollar Gewinn. Die beiden Jungs zogen durch die Flure der Studentenwohnheime, klopfen überall an und fragten, ob hier ein gewisser George wohnte; sie hätten gehört, dass er ein gewitzter »Phreaker«, ein Telefonnetz hacker, sei. Fiel ein Zimmerbewohner auf den Trick herein und zeigte sich interessiert, führten sie ihm vor, was die Blue Box konnte, und manchmal verkauften sie dann auch ein Exemplar. Die Geschäfte liefen jedoch unregelmäßig, und als sie ihren Aktivitätsradius weiter ausdehnten, gingen sie damit auf Grund – als ein angeblicher Kunde mit Anzeige drohte, machten die beiden Jungs den Laden dicht. Aber für einen ersten Versuch war es gar nicht so schlecht.

Es mag seltsam erscheinen, in Steve Jobs' spirituellem Leben eine der Quellen seiner Laufbahn zu sehen. Aber als junger Mann suchte Steve mit großem Ernst eine tiefere Wahrheit, eine Bewusstseinsebene unterhalb der