

ROBIN SHARMA ÜBER DIE KUNST ZU FÜHREN

Die acht Rituale visionärer Führungskräfte

© des Titels »Über die Kunst zu Führen« von Robin Sharma (ISBN 978-3-95972-645-0)
2023 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

DANKSAGUNG

Ich danke den vielen Tausend Menschen, die *Der Mönch, der seinen Ferrari verkaufte* gelesen haben, sich von dessen Lektionen inspirieren ließen und ihre Erkenntnisse mit ihren Familien und Freunden teilten. Danke, dass Sie mir dabei behilflich waren, diese Botschaft zu verbreiten, um so viele Leben zu verbessern.

All jenen, die meine öffentlichen und firmeninternen Seminare in den Vereinigten Staaten und Kanada besucht haben. Mein besonderer Dank gilt den Firmenkunden von Sharma Leadership International, die persönliche und organisatorische Führungsprogramme für ihre Mitarbeiter gesponsert haben. Ich fühle mich privilegiert, einen Beitrag zu Ihrem Erfolg leisten zu können.

Dem gesamten Team von HarperCollins. Ihr habt es geschafft, dies für mich zu einer höchst erfreulichen und befriedigenden Erfahrung zu machen. Mein besonderer Dank gilt Claude Primeau für seine Beratung, Iris Tupholme für ihren Glauben an mich, Judy Brunsek, Tom Best, Marie Campbell, David Millar, Lloyd Kelly, Doré Potter, Valerie Applebee, Neil Erickson und Nicole Langlois, meiner klugen und höchst kompetenten Lektorin.

Danksagung

Meinem geschätzten Team bei Sharma Leadership International für die Energie, die Unterstützung und die Planung meiner zahllosen Termine für Firmenseminare und meiner Werbeaktionen.

Danken möchte ich auch meinen Eltern, denen ich meinen höchsten Respekt zolle, die ich wertschätze und liebe, meinem Bruder Sanjay, meinem unermüdlichen Unterstützer und Vertrauten, und seiner Frau Susan.

Und meinem kleinen Sohn Colby, der mich beim Schreiben des Manuskripts immer aufgemuntert hat (teilweise mit seinen Curious-George-Geschichten) sowie meiner Tochter Bianca, die immer mein Sonnenschein war.

KAPITEL 1

EINE WILDE FAHRT ZUM ERFOLG

Es war der deprimierendste Tag meines Lebens. Als ich nach einem der seltenen langen Wochenenden, das ich mit meinen Kindern wandernd und lachend in den Bergen verbracht hatte, an meinen Arbeitsplatz zurückkehrte, sah ich, wie sich zwei hünenhafte Sicherheitsbeamte über den Mahagonischreibtisch in meinem heiß geliebten Eckbüro beugten. Beim Näherkommen erkannte ich, dass sie meine Unterlagen durchwühlten und auf die wertvollen Dokumente in meinem Laptop starrten, ohne zu bemerken, dass ich sie entdeckt hatte. Schließlich wurde einer von ihnen auf mich aufmerksam. Ich stand da mit vor Zorn gerötetem Gesicht; meine Hände zitterten beim Anblick dieses unverzeihlichen Übergriffs. Mit völlig regloser Miene blickte mich der eine Hüne an und sagte dreizehn Wörter, von denen sich jedes einzelne wie ein Schlag in meine Magengrube anfühlte: »Mr. Franklin, Sie sind gefeuert. Wir müssen Sie sofort aus dem Gebäude hinausgeleiten.«

Diese schlichte Mitteilung verwandelte mich vom Vizepräsidenten des am schnellsten wachsenden Softwareunternehmens in einen Mann ohne Zukunft. Und glauben Sie mir, meine Entlassung ging mir an die Nieren. Scheitern war für mich ein Fremdwort, eine Erfahrung, mit der ich nicht umzugehen wusste. Auf dem College war ich ein Musterknabe gewesen, der Junge mit den besten Noten, den schönen Mädchen und einer glänzenden Zukunft. Ich schaffte es in die Leichtathletikmannschaft, wurde zum Jahrgangssprecher gewählt und fand sogar die Zeit, eine äußerst beliebte Jazzsendung bei unserem Radiosender auf dem Campus zu moderieren. Alle Beteiligten glaubten, dass ich begabt und für eine erfolgreiche Karriere prädestiniert sei. Eines Tages bekam ich mit, wie einer meiner alten Professoren zu einem Kollegen sagte: »Hätte ich die Chance, mein Leben noch einmal von vorne zu beginnen, würde ich gern als Peter Franklin auf die Welt kommen.«

Meine Talente waren jedoch nicht so naturgegeben, wie alle glaubten. In Wirklichkeit gründeten meine Erfolge auf einer strikten Arbeitsmoral und einem fast zwanghaften Siegeswillen. Mein Vater war vor vielen Jahren als mittelloser Einwanderer mit der festen Vorstellung von einem ruhigeren, erfolgreichen und glücklichen Leben für seine junge Familie in dieses Land gekommen. Er änderte unseren Familiennamen, zog mit uns in eine Dreizimmerwohnung in einem gutbürgerlichen Stadtteil, arbeitete unermüdlich als Fabrikarbeiter für einen Mindestlohn und ging dieser Tätigkeit die nächsten vierzig Jahre seines Lebens nach. Obwohl er keine

Schulbildung genossen hatte, hatte ich nie einen klügeren Mann kennengelernt – bis vor Kurzem, als ich einem außergewöhnlichen Mann begegnete, den Sie unbedingt ebenfalls kennenlernen müssen. Ich verspreche, dass ich Ihnen bald mehr über ihn verraten werde. Danach werden Sie ein anderer Mensch sein.

Der Traum meines Vaters für mich war einfach: Ich sollte eine erstklassige Ausbildung an einer erstklassigen Schule erhalten. Mein Vater nahm an, dass damit eine glänzende Karriere mit gerechter Entlohnung gesichert wäre; er glaubte fest daran, dass ein guter Grundstock an persönlichem Wissen die Basis für ein erfolgreiches Leben bildete. »Peter, was auch immer dir zustößt, denk immer daran: Niemand kann dir deine Bildung nehmen. Das Wissen wird immer dein bester Freund sein, egal, wohin du gehst oder was du tust«, erklärte er mir immer wieder, während er nach einem weiteren zermürenden Vierzehn-Stunden-Tag in der Fabrik, in der er den größten Teil seines Lebens verbrachte, sein Abendessen beendete. Mein Vater war ein großartiger Mensch.

Er war auch ein hervorragender Geschichtenerzähler, einer der besten. In seiner Heimat verwendeten die Ältesten Parabeln, um ihren Kindern jahrhundertealtes Wissen zu vermitteln, und so nahm mein Vater diese lange Tradition mit in seine Wahlheimat. Von dem Tag an, an dem meine Mutter unerwartet starb, während sie in unserer abgenutzten Küche sein Mittagessen zubereitete, bis zu der Zeit, in der mein Bruder und ich ins Teenageralter kamen, las uns unser Vater jeden Abend, bevor er uns eine Gute Nacht und schöne Träu-

me wünschte, eine wunderbare Geschichte vor, die immer eine Lektion fürs Leben enthielt. Eine Geschichte, die mir besonders im Gedächtnis geblieben ist, handelte von einem alten Bauern, der im Sterben lag und seine drei Söhne um sich versammelte. »Meine Söhne«, sagte er, »der Tod lauert auf mich und bald werde ich meinen letzten Atemzug tun. Doch vorher muss ich euch noch ein Geheimnis anvertrauen. Auf dem Feld hinter unserem Bauernhaus liegt ein wertvoller Schatz. Wenn ihr tief grabt, findet ihr ihn. Dann werdet ihr euch nie wieder Sorgen ums Geld machen müssen.«

Nachdem der alte Mann tot war, rannten die Söhne zu dem Feld und fingen wild entschlossen an zu graben. Sie gruben viele Stunden und plagten sich noch viele Tage ab. Kein Teil des Felds blieb unbearbeitet, während sie all ihre jugendliche Energie in diese Aufgabe steckten. Aber leider fanden sie keinen Schatz. Schließlich gaben sie auf, verfluchten ihren Vater wegen seiner offensichtlichen Irreführung und fragten sich, warum er sie derart an der Nase herumgeführt hatte. Doch im Herbst des nächsten Jahres brachte dasselbe Feld eine Ernte hervor, wie sie die gesamte Gemeinde nie zuvor erlebt hatte. Die drei Söhne gelangten innerhalb kurzer Zeit zu Reichtum und brauchten sich nie wieder Sorgen ums Geld zu machen.

Von meinem Vater lernte ich also die Kraft des unermüdlischen Einsatzes, des Fleißes und der harten Arbeit. Während meiner Collegezeit büffelte ich Tag und Nacht, um auf der Bestenliste eines Studiengangs, der sogenannten Dean's List, zu bleiben und die Träume zu erfüllen, die mein Vater für

mich hatte. Ich gewann ein Stipendium nach dem anderen und schickte meinem Vater regelmäßig am Ende des Monats einen Scheck mit einer kleinen Summe, einem Teil des Lohns für meinen Teilzeitjob.

Dies war eine einfache Dankesgeste für alles, was er für mich getan hatte. Als es an der Zeit war, einen Beruf zu ergreifen, hatte man mir bereits ein lukratives Angebot für eine Managementposition im Hightechbereich, dem von mir gewählten Bereich, gemacht. Es handelte sich um das Unternehmen Digitech Software Strategies, eine Firma, bei der jeder arbeiten wollte. Sie war sehr erfolgreich und die Experten sagten voraus, dass ihr kometenhaftes Wachstum anhalten würde. Ich fühlte mich geehrt, dass das Unternehmen mich angeworben hatte, Teil des hochkarätigen Teams zu werden. Ich nahm das Angebot ohne Zögern an und begann sofort, achtzig Stunden pro Woche zu arbeiten, um zu beweisen, dass ich jeden Cent meines hohen Gehalts wert war. Ich konnte nicht ahnen, dass mich dasselbe Unternehmen sieben Jahre später so demütigen würde, wie ich noch nie gedemütigt worden war.

Die ersten paar Jahre bei Digitech waren wirklich angenehm. Ich fand gute Freunde, lernte viel und stieg schnell in die Führungsriege auf. Ich wurde der allgemein anerkannte Superstar, ein junger Mann mit messerscharfem Verstand, der hart arbeiten konnte und echtes Engagement für das Unternehmen an den Tag legte. Obwohl ich nie richtig gelernt hatte, Menschen zu führen, übertrug man mir immer verantwortungsvollere Posten.

Aber das Beste, was mir bei Digitech Software Strategies widerfuhr, war eindeutig die Begegnung mit Samantha, meiner späteren Frau. Sie war eine kluge junge Managerin, auffallend hübsch und verfügte über einen überragenden Intellekt. Wir hatten uns auf der Weihnachtsfeier kennengelernt, verstanden uns auf Anhieb prächtig und verbrachten schon bald das bisschen Freizeit, das uns blieb, zusammen. Vom ersten Tag an war Samantha mein größter Fan, glaubte fest an mein Potenzial und mein Talent. »Peter, du wirst der CEO«, erklärte sie mir regelmäßig und bedachte mich mit einem sanften Lächeln. »Ich weiß, du hast alles, was man dafür braucht.« Leider teilten nicht alle ihre Meinung. Oder vielleicht doch.

Der augenblickliche CEO von Digitech Software herrschte im Unternehmen wie ein Diktator. Er war ein Selfmade-man mit einer gemeinen Ader, dessen Ego zu seinem maßlos überzogenen Gehaltsscheck passte. Als ich anfang, mit ihm zu arbeiten, war er höflich, aber reserviert. Doch als sich meine Fähigkeiten und meine Ambitionen in der Firma herumsprachen, wurde er kühl und kommunizierte häufig mit mir mittels knapper Memos, auch wenn die Situation weniger Förmlichkeit verlangte. Samantha nannte ihn einen »unsicheren kleinen Trottel«, aber Tatsache war, dass er Macht besaß. Echte Macht. Vielleicht hatte er, als ich in höhere Managementpositionen befördert wurde, das Gefühl, dass er ein schlechtes Bild abgeben würde. Oder vielleicht erinnerte ich ihn zu sehr an ihn selbst – und er mochte nicht, was er sah.

Doch ich muss zugeben, dass auch ich meine Schwächen hatte. In erster Linie war da mein aufbrausendes Temperament. Wenn etwas zum falschen Zeitpunkt schiefging, baute sich Wut in mir auf, die ich einfach nicht beherrschen konnte. Ich habe keine Ahnung, worauf sie zurückzuführen war, aber sie war da. Und gereichte mir in der Firma keineswegs zum Vorteil. Obwohl ich mich für einen anständigen Menschen halte, muss ich auch zugeben, dass ich im Umgang mit anderen etwas ungehobelt sein konnte. Wie bereits erwähnt, hatte ich nie ein Führungstraining erhalten und musste mich auf das bisschen Instinkt verlassen, das ich von Haus aus besaß. Ich hatte oft das Gefühl, dass nicht jeder in meinem Team meine Arbeitsmoral und mein Streben nach Höchstleistungen teilte, was Frust in mir hervorrief. Ja, ich schrie Leute an. Ja, ich übernahm viel mehr Verantwortung, als ich eigentlich verkraften konnte. Ja, ich hätte mehr Zeit für das Knüpfen von Beziehungen und die Pflege von Loyalität aufwenden sollen. Aber es gab immer zu viele Feuer zu löschen, und ich schien nie genug Zeit zu haben, mich um das zu kümmern, was verbessert werden musste. Ich glaube, ich war wie der Seemann, der all seine Zeit damit verbrachte, Wasser aus seinem Boot zu schöpfen, statt sich die Zeit zu nehmen, das Loch im Boot zu reparieren. Das war höchst kurzsichtig.

Und so kam der Tag, an dem ich gefeuert wurde. Die darauffolgenden Monate waren die düstersten meines Lebens. Zum Glück hatte ich Samantha und die Kinder um mich. Sie taten ihr Bestes, um mich aufzumuntern und mich zu ermutigen, die Scherben meiner einst atemberaubenden

Karriere aufzusammeln. Diese Monate des Müßiggangs zeigten mir jedoch, dass unser Selbstwertgefühl mit unserem Job zusammenhängt. Bei einer Cocktailparty wird uns unweigerlich als Erstes die Frage gestellt: »Und was machen Sie beruflich?« Wenn wir unsere wöchentliche Golfrunde in Angriff nahmen, fragten meine Partner stets: »Und was macht der Job, Peter?« Der Pförtner unseres luxuriösen Hochhauses, ein Meister des Small Talks, erkundigte sich regelmäßig, ob bei mir im Büro alles glatt laufe. Aber da ich jetzt keinen Job mehr hatte, hatte ich auch keine Antworten mehr parat.

Ich stand morgens nicht mehr frühzeitig auf und eilte zur U-Bahn-Station, den Kopf voller Ideen, sondern wachte gegen Mittag in einem abgedunkelten Schlafzimmer auf, in dem sich leere Heineken-Flaschen, Marlboro-Packungen und klebrige Häagen-Dazs-Becher stapelten. Ich las nicht mehr das *Wall Street Journal*, sondern beschränkte mich auf kitschige Spionageromane, alte Westernheftchen und billige Boulevardblätter, in denen zu lesen war, dass Oprah eine Außerirdische sei und Elvis noch lebte und an der Westküste einen McDonald's betrieb. Ich fand nicht die Kraft, mich der Wirklichkeit zu stellen. Ich weigerte mich, zu viel nachzudenken oder zu tun. Ein betäubender Schmerz erfasste meinen Körper, und der beste Platz für mich schien der unter der Decke unseres Himmelbetts zu sein.

Dann erhielt ich eines Tages einen Anruf. Am Apparat war ein alter Kommilitone, der als einer der besten Köpfe in der Softwarebranche galt. Er berichtete mir, dass er gerade seinen Job als Chefprogrammierer bei einem großen Unternehmen

gekündigt habe und dabei sei, seine eigene Firma zu gründen. Ich erinnere mich noch, dass er mir sagte, er habe ein »brillantes Konzept« für eine neue Softwarelinie und suche einen vertrauenswürdigen Partner. Ich sei seine erste Wahl. »Peter, es ist deine Chance, etwas Großartiges auf die Beine zu stellen«, sagte er mit seiner üblichen Begeisterung. »Schlag ein, es wird Spaß machen.«

Ein Teil von mir zögerte, Ja zu sagen. Ein neues Unternehmen zu gründen ist nie einfach, besonders nicht in der Hightechbranche. Was, wenn wir scheitern würden? Unsere finanzielle Situation war ein Desaster. Als Vizepräsident bei Digitech Software war ich gut bezahlt worden und ich führte ein Leben, von dem mein Vater nur träumen konnte. Ich fuhr einen nagelneuen BMW und Samantha hatte einen Mercedes. Die Kinder besuchten eine Privatschule und verbrachten die Sommerferien in einem renommierten Segelcamp. Allein die Mitgliedsbeiträge für meinen Golfclub waren so hoch wie das Jahreseinkommen vieler meiner Freunde. Da ich jetzt aber arbeitslos war, stapelten sich die unbezahlten Rechnungen und viele Versprechen wurden gebrochen. Es war wahrlich nicht der ideale Zeitpunkt, von einer eigenen Firma zu träumen.

Andererseits hatte mir mein kluger Vater immer Folgendes eingeprägt: »Nichts kann dich besiegen, es sei denn, du besiegst dich selbst.« Ich brauchte diese Chance, um mich aus der Dunkelheit zu lösen, die mein Leben eingehüllt hatte. Ich brauchte morgens einen Grund, aufzuwachen. Ich musste dieses Gefühl von Leidenschaft und Zielbewusstsein

wiederfinden, das ich auf dem College verspürt hatte, als ich glaubte, dass nichts mich aufhalten könne und die Welt ein Ort unbegrenzter Möglichkeiten sei. Ich besaß genug Intuition, um zu wissen, dass das Leben uns von Zeit zu Zeit Geschenke macht. Der Erfolg stellt sich bei denen ein, die diese Geschenke erkennen und annehmen. Also sagte ich meinem ehemaligen Kommilitonen zu.

Wir nannten das Unternehmen großspurig GlobalView Software Solutions und richteten uns in einem winzigen Büro in einem heruntergekommenen Industriekomplex ein. Ich war der CEO und mein Partner der selbsternannte Vorsitzende. Wir hatten keine Angestellten, kein Mobiliar und kein Geld. Aber wir hatten eine zündende Idee. Und so begannen wir, unser Softwarekonzept auf dem Markt zu präsentieren. Zum Glück stieß es auf große Begeisterung. Bald schloss sich Samantha unserem Team an und wir stellten weitere Mitarbeiter ein. Unsere innovativen Softwareprodukte verkauften sich in atemberaubendem Tempo und unsere Gewinne schnellten in die Höhe. In diesem ersten Jahr unserer Geschäftstätigkeit führte uns das Magazin *Business Success* als eines der am schnellsten wachsenden Unternehmen des Landes auf. Mein Vater war sehr stolz auf mich. Obwohl er damals bereits 86 Jahre alt war, traf er mit einem riesigen Obstkorb in unserem Büro ein, um unseren Erfolg zu feiern. Tränen liefen ihm über die Wangen, als er mich ansah und sagte: »Mein Sohn, deine Mutter wäre heute sehr glücklich gewesen.«

Das liegt mehr als elf Jahre zurück und wir haben unser rasantes Wachstumstempo beibehalten. GlobalView Soft-

ware Solutions ist heute ein Zwei-Milliarden-Dollar-Unternehmen mit 2500 Mitarbeitern an acht Standorten auf der ganzen Welt. Erst letztes Jahr haben wir unseren neuen internationalen Hauptsitz bezogen, einen erstklassigen Komplex mit einer hochmodernen Produktionsanlage, drei olympischen Schwimmbecken und einem Amphitheater für Meetings und andere Firmenevents. Mein Partner wirkt nicht mehr am Tagesgeschäft des Unternehmens mit, sondern verbringt die meiste Zeit auf seiner Privatinsel in der Karibik oder mit Bergsteigen in Nepal. Vor einigen Jahren hat sich Samantha aus der Leitung des Unternehmens zurückgezogen, um ihrer Leidenschaft für das Schreiben zu frönen und sich stärker in der Gemeindearbeit zu engagieren. Ich bin immer noch der CEO, trage aber eine erdrückende Verantwortung, die den größten Teil meiner Zeit in Anspruch nimmt. Ich bin für den Lebensunterhalt von 2500 Menschen verantwortlich, und viele Tausende verlassen sich darauf, dass unser Unternehmen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellt, die ihnen im Alltag von Nutzen sind.

Leider starb mein Vater zwei Jahre nach der Unternehmensgründung. Obwohl er immer ahnte, dass ich überaus erfolgreich sein würde, glaube ich nicht, dass er sich hätte vorstellen können, wie gut wir heute dastehen. Ich vermisse ihn, aber bei all den Aufgaben, die ich zu bewältigen habe, bleibt mir wenig Zeit, über die Vergangenheit nachzudenken. Ich arbeite nach wie vor hart, in einer guten Woche immer noch etwa achtzig Stunden. Seit Jahren habe ich keinen richtigen Urlaub mehr gemacht, und ich bin noch genauso ehr-

geizig und wettbewerbsorientiert wie an dem Tag, als ich als junger Mann von 23 Jahren bei Digitech Software Strategies zu arbeiten begann. Bis ich vor Kurzem das Glück hatte, einen ganz besonderen Lehrer kennenzulernen, versuchte ich immer noch, zu viel zu bewältigen und jeden Aspekt des Unternehmens bis ins kleinste Detail zu kontrollieren. Ich wusste, dass dies eine Schwäche war, aber ich hatte anscheinend trotzdem Erfolg.

Bis zu jenem denkwürdigen Meeting, von dem ich Ihnen gleich ausführlicher berichten werde, litt ich immer noch unter meinem Jähzorn, eine Eigenschaft, die sich verschlimmert hatte, je größer das Unternehmen und damit der Druck auf mich geworden waren. Und trotz der vielen Zeit, die vergangen war, fiel es mir immer noch schwer, Menschen zu führen und zu motivieren. Natürlich hörten meine Mitarbeiter auf mich. Aber nicht weil sie es wollten, sondern weil ihnen nichts anderes übrig blieb. Sie empfanden weder Loyalität mir gegenüber noch fühlten sie sich dem Unternehmen wirklich verpflichtet. Eher aus Angst als aus Respekt befolgten sie die Anweisungen, die ich ihnen von meiner luxuriösen Führungsloge aus erteilte. Anscheinend beruhte meine Macht einzig und allein auf meiner Position. Und ich wusste, dass dies keine gute Situation war.

Lassen Sie mich ein wenig näher auf die Herausforderungen eingehen, mit denen ich als Chef eines schnell wachsenden Unternehmens in diesen turbulenten, schnellem Wandel unterworfenen Zeiten konfrontiert war. Trotz der Expansion unseres Unternehmens war die Arbeitsmoral

gesunken. Mir kam zu Ohren, dass einige Angestellte der Meinung waren, das Unternehmen sei zu schnell gewachsen und die Gewinne würden eine größere Rolle spielen als die Menschen. Andere beklagten sich, dass sie zu viel arbeiten müssten und zu wenig Unterstützung bekämen. Es gab auch Klagen von Mitarbeitern, dass ihnen aufgrund der enormen Veränderungen, mit denen sie täglich konfrontiert waren – von technologischen Innovationen bis hin zu neuen Strukturen innerhalb der Verwaltung –, der Kopf schwirre und der Körper vor Anspannung kribbele. Es herrschte wenig Vertrauen, geringe Produktivität und noch weniger Kreativität. Und soweit ich wusste, war fast jeder Firmenangehörige der Meinung, dass nur eine Person für die Probleme verantwortlich sei: ich. Die einhellige Meinung war, dass ich keine Führungsqualitäten besaß.

Obwohl das Wachstum von GlobalView Software anhielt, gab es Anzeichen dafür, dass wir vielleicht zum ersten Mal seit Jahren rote Zahlen verzeichnen müssten. Zwar verkauften sich unsere Programme immer noch gut, dennoch verloren wir Marktanteile. Unsere Mitarbeiter waren nicht mehr so innovativ und inspiriert wie in den Anfängen des Unternehmens. Als Ergebnis waren unsere Produkte nicht mehr so gut konzipiert und einzigartig. Einfach gesagt: Den Mitarbeitern schienen sie einfach egal geworden zu sein. Und ich wusste: Wenn sich diese Einstellung nicht änderte, würde sie letztlich das Ende unserer Firma bedeuten.

Überall zeigten sich Zeichen von Apathie. Die Büros waren desorganisiert und die Mitarbeiter kamen ständig zu spät. An