

Robin S. Sharma

# **Der König, der ohne Krone regiert**

Eine Parabel vom Erfolg

Aus dem Englischen von  
Hans Freundl

Die englische Originalausgabe erschien 2010 unter dem Titel  
»The Leader Who Had No Title« bei Free Press,  
ein Unternehmen der Simon & Schuster, Inc., New York/USA.

Die deutsche Erstausgabe ist 2011 unter dem Titel  
»Jeder kann in Führung gehen« erschienen.

**Besuchen Sie uns im Internet:**

**[www.knaur.de](http://www.knaur.de)**

Alle Titel aus dem Bereich MensSana finden Sie  
im Internet unter: [www.mens-sana.de](http://www.mens-sana.de)



Vollständige Taschenbuchausgabe Juni 2013

© 2010 by Sharma Leadership International, Inc.

Für die deutschsprachige Ausgabe:

© 2011 Pattloch Verlag GmbH & Co. KG, München

Ein Unternehmen der Droemerschens Verlagsanstalt

Th. Knaur Nachf. GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise –  
nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung: Getty Images/Dorling Kindersley; FinePic®, München

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-87654-1

# Inhalt

Eine persönliche Bemerkung . . . . . 11

## **Kapitel 1**

Leadership und Erfolg sind Ihr Geburtsrecht . . . . . 13

## **Kapitel 2**

Meine Begegnung mit einem Mentor für Leadership 19

## **Kapitel 3**

Die schmerzlichen Kosten der Mittelmäßigkeit  
und die spektakulären Belohnungen für  
meisterhafte Leadership . . . . . 47

## **Kapitel 4**

Das erste Gespräch über Leadership:  
Sie brauchen keinen Titel und keine Position,  
um eine Führungspersönlichkeit zu sein . . . . . 67

## **Kapitel 5**

Das zweite Gespräch über Leadership:  
Aufgehende Zeiten formen große Leader . . . . . 121

## **Kapitel 6**

Das dritte Gespräch über Leadership:  
Je befriedigender Ihre Beziehungen sind,  
umso stärker ist Ihre Führungskraft . . . . . 175

**Kapitel 7**

Das vierte Gespräch über Leadership: Um eine großartige Führungspersönlichkeit zu werden, muss man zuerst ein großartiger Mensch sein . . . . . 212

**Kapitel 8**

Ein Wort zum Schluss . . . . . 257

Hilfsmittel, die Sie dabei unterstützen können,  
ein Leader zu werden . . . . . 265  
Wir brauchen Ihre Hilfe . . . . . 267  
Bauen Sie eine Organisation auf  
nach den Grundsätzen dieses Buches . . . . . 268

Du kannst die Welt auch auf  
sanfte Weise erschüttern.  
*Mahatma Gandhi*



*Dieses Buch widme ich Ihnen, meinen Lesern.  
Dass Sie die Bereitschaft aufbringen, Ihre inneren  
Kräfte zu wecken und ein Leader zu werden,  
inspiriert mich. Dass Sie sich vorgenommen haben,  
Ihr absolut Bestes zum Vorschein zu bringen,  
bewegt mich. Und dass Sie entschlossen sind,  
jeden Menschen, dem Sie begegnen, als einen besseren  
wieder zu verlassen, ermutigt mich.  
Ich werde mein Leben noch stärker der Aufgabe  
widmen, Menschen dabei zu helfen,  
Führungspersönlichkeiten zu werden – auch wenn sie  
keinen formellen Titel besitzen.*



## **Eine persönliche Bemerkung**

Das Buch, das Sie in Ihren Händen halten, ist das Ergebnis meiner fast fünfzehnjährigen Tätigkeit als Berater von Führungskräften in vielen Fortune-500-Unternehmen, darunter Microsoft, General Electric, Nike, FedEx und IBM, und von Organisationen wie der Yale University, dem US-amerikanischen Roten Kreuz und der Young Presidents' Organization. Wenn Sie das Führungskonzept umsetzen, das ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, wird sich dies in einer enormen Verbesserung Ihrer Arbeitsergebnisse niederschlagen, und Sie werden mit Ihrer Organisation in Bezug auf Innovation, Leistungsfähigkeit und Kundenbindung eine neue Stufe erreichen. Auch in Ihrem Privatleben und in Ihrem gesamten Auftreten werden Sie deutliche Fortschritte erleben.

Bitte beachten Sie: Die Führungsmethode, die ich Ihnen vermitteln möchte, wird in Erzählform präsentiert. Der Held der Geschichte, Blake Davis, sein unvergesslicher Mentor Tommy Flinn sowie die vier außergewöhnlichen Lehrer, die ihm helfen, seinen Arbeits- und Lebensstil zu verändern, sind allesamt fiktive Charaktere – Produkte meiner überaus reichen Phantasie. Doch ich kann Ihnen versichern, dass das Führungssystem ebenso wie die Prinzipien, Werkzeuge und Taktiken, auf denen es beruht, höchst real sind und bereits Hunderttausenden von Menschen in den erfolgreichsten Unternehmen der Welt geholfen haben, beruflich voranzukommen und in ihrer Branche eine Führungsposition zu erringen.

Opfer beschäftigen sich mit Problemen. Sieger präsen-

tieren Lösungen. Ich hoffe aufrichtig, dass *Der König, der ohne Krone regiert* Ihnen und der Organisation, in der Sie tätig sind, eine wegweisende Lösung bieten möge, damit Sie in diesen turbulenten und unsicheren Zeiten Ihr volles Potenzial schnell und eindrucksvoll zur Entfaltung bringen können.

*Ihr Robin Sharma*

PS: Um Ihre Entwicklung als Führungspersönlichkeit zu sichern und zu vertiefen, können Sie zusätzlich zur Lektüre von *Der König, der ohne Krone regiert* meine Internetseite **robinsharma.com** aufsuchen, auf der ich Ihnen ein komplettes Set von Hilfsmitteln zur Verfügung stelle, darunter auch Podcasts, einen Newsletter, Blogs, Online-Bewertungen von Führungsfähigkeiten und Instrumente, um ein außergewöhnliches Team aufzubauen.

## Kapitel 1

# Leadership und Erfolg sind Ihr Geburtsrecht

Wer erfolgreicher werden will,  
als er es sich in seinen kühnsten Träumen ausmalt,  
muss zunächst kühne Träume träumen.

*Ralph Charell*

Das Erbringen einer Leistung ist das größte Geschenk,  
das ein Mensch anderen machen kann.

*Ayn Rand*

Jeder von uns ist zu einem Genie geboren. Doch bedauerlicherweise sterben die meisten von uns in Mittelmäßigkeit. Ich hoffe, es irritiert Sie nicht, dass ich diese Ansicht, von der ich fest überzeugt bin, schon gleich zu Beginn der kurzen Zeitspanne unseres Zusammenseins formuliere. Aber ich will aufrichtig sein. Ich muss Ihnen auch sagen, dass ich ein gewöhnlicher Mensch bin, der das Glück hatte, einige ganz besondere Geheimnisse kennenzulernen; sie halfen mir, geschäftlich überaus erfolgreich zu werden, und sie haben mein Leben zutiefst bereichert. Die gute Nachricht lautet: Ich werde Ihnen hier alles enthüllen, was ich im Laufe eines sehr aufregenden Abenteuers entdeckt habe, so dass auch Sie in Ihrer Arbeit durchstarten können und in vollen Zügen leben können. Ab heute.

Die machtvollen Erkenntnisse, die ich enthülle, werden auf behutsame und gewissenhafte Weise vermittelt – mit dem Ziel, Sie aufzubauen und zu ermutigen. Unsere gemeinsame Reise wird fröhlich, inspirierend und unterhaltsam sein. Die Prinzipien und Instrumente, die Sie kennen-

lernen, werden automatisch dafür sorgen, dass Sie beruflich einen großen Sprung nach vorn machen, dass Ihre Zufriedenheit wächst und dass Ihr absolut Bestes seinen vollen Ausdruck finden wird. Doch in erster Linie, das verspreche ich Ihnen, werde ich aufrichtig sein; diesen Respekt schulde ich Ihnen.

Mein Name ist Blake Davis; ich wurde zwar in Milwaukee geboren, habe aber fast mein gesamtes bisheriges Leben in New York verbracht. Und noch immer mag ich diese Stadt: die Restaurants, das Tempo, die Menschen. Und die Hotdogs auf der Straße – unglaublich. Ja, ich schätze das Essen – es ist eines der größten Vergnügen, die das Leben zu bieten hat, wenn Sie mich fragen, neben guten Gesprächen, meinen Lieblingssportarten und tollen Büchern. Es gibt keinen schöneren Ort auf der Welt als Big Apple. Ich habe nicht die Absicht, von hier wegzugehen. Niemals.

Erlauben Sie mir, kurz meinen Hintergrund darzustellen, bevor ich Ihnen von den grotesken, doch wertvollen Erlebnissen berichte, die mich dahin brachten, wohin ich schon immer wollte.

Meine Mutter war der liebenswerteste Mensch, den ich kennengelernt habe. Mein Vater war der willensstärkste Mensch, der mir bisher begegnet ist. Beide waren absolut bodenständige Menschen, nicht vollkommen, aber finden Sie einmal so jemanden. Entscheidend war, dass sie immer ihr Bestes gaben. Und meiner Ansicht nach kann man nicht mehr tun, als das Beste zu geben. Wenn man das getan hat, kann man nach Hause gehen und sich beruhigt schlafen legen. Sich über Dinge Sorgen zu machen, die sich unserem Einfluss entziehen, ist eine gute Methode, um krank zu werden. Und so vieles, was wir befürchten, tritt niemals ein. Kurt Vonnegut drückte dies sehr anschaulich aus: »Die tatsächlichen Unannehmlichkeiten, mit denen

man im Leben konfrontiert wird, sind Dinge, an die man noch nie gedacht hat, jene Art von Ereignissen, die an einem ganz gewöhnlichen Dienstag um 16 Uhr nachmittags über einen hereinbrechen.«

Meine Eltern haben mich auf vielfältige Weise geformt. Sie besaßen nicht viel, doch in mannigfacher Weise hatten sie alles: Sie besaßen den Mut ihrer Überzeugungen, sie verfügten über großartige Wertvorstellungen, und sie hatten Selbstachtung. Sie fehlen mir noch immer sehr, und es vergeht kein Tag, an dem ich nicht dankbar an sie denke. In stilleren Momenten kommt mir der Gedanke in den Sinn, dass wir im Allgemeinen die Menschen, die wir am meisten lieben, als etwas Selbstverständliches betrachten – bis wir sie verlieren. Dann unternehmen wir lange, stille Spaziergänge und beten darum, eine zweite Chance zu erhalten, um ihnen die Achtung entgegenzubringen, die sie verdienten. Bitte lassen Sie nicht zu, dass sich solche reumütigen Gedanken in Ihr Leben schleichen. Es passiert viel zu oft, und viel zu vielen von uns. Wenn Sie in der glücklichen Lage sind, dass Ihre Eltern noch leben, dann ehren Sie sie. Und zwar heute.

Ich war ein braves Kind. »Ein Herz auf zwei Beinen«, so nannte mich mein Großvater immer. Es entsprach einfach nicht meinem Naturell, andere zu verletzen oder ihnen in irgendeiner Weise Schwierigkeiten zu bereiten. Ich war ein passabler Schüler, kam gut bei den Mädchen an und war ein zuverlässiger Spieler in der Football-Mannschaft meiner Schule. Doch alles änderte sich schlagartig, als meine Eltern ums Leben kamen. Es zog mir den Boden unter den Füßen weg. Ich verlor jegliche Zuversicht. Mein Leben geriet aus den Fugen.

Mit Anfang zwanzig wechselte ich häufig meine Jobs und bewegte mich eine Zeitlang gewissermaßen im Blindflug durchs Leben. Ich versuchte, mich selbst zu kurieren:

mit zu viel Fernsehen, zu viel Essen und zu vielen Sorgen – was alles nur dazu diente, den Schmerz auszublenden, den man empfindet, wenn man erkennt, welche Möglichkeiten man eingebüßt hat.

In dieser Lebensphase war die Arbeit für mich lediglich ein Mittel, um meine Rechnungen bezahlen zu können, aber keine Plattform, auf der ich mein Bestes geben konnte. Ein Job war nichts weiter als eine schlichte Möglichkeit, den Tag herzubringen, anstatt darin die großartige Chance zu sehen, in mein volles Potenzial hineinzuwachsen, andere Menschen ins Licht zu rücken, eine bessere Organisation aufzubauen und dadurch auch eine bessere Welt zu schaffen.

Schließlich entschloss ich mich, zum Militär zu gehen. Das erschien mir als eine gute Möglichkeit, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln und eine gewisse Struktur in mein ungeordnetes Leben zu bringen. Ich wurde zum Einsatz in den Irak geschickt. Der Militärdienst sorgte zwar für Ordnung in meinem Leben, verschaffte mir aber auch Erlebnisse, die mich bis heute verfolgen. Ich musste mit ansehen, wie Freunde, mit denen ich die Grundausbildung absolviert hatte, in blutigen Gefechten ums Leben kamen. Ich sah, wie Soldaten, die fast noch Kinder waren, grausam verstümmelt und verwundet wurden. Und ich beobachtete, wie die milde Begeisterung, die es in meinem früheren Leben noch gegeben hatte, immer mehr schwand, als mir auf schmerzhaft Weise bewusst wurde, was aus meinem Leben geworden war. Auch wenn mir im Krieg ein physisches Trauma erspart blieb, so war ich dennoch ein verwundeter Kämpfer. Und die Geister des Krieges schleppte ich überall mit, wohin ich auch kam.

Eines Tages war es Zeit, nach Hause zurückzukehren. Es geschah in schwindelerregender Geschwindigkeit. Ich wurde in ein Transportflugzeug gesetzt, in die USA geflo-

gen und erhielt innerhalb von ein oder zwei Tagen, nach ein paar medizinischen Untersuchungen, meine Papiere ausgehändigt. Man dankte mir für den Dienst, den ich dem Vaterland erwiesen hätte, und wünschte mir alles Gute. An einem sonnigen Herbstnachmittag trat ich auf eine Straße in der Stadt mit der ernüchternden Erkenntnis: Ich war jetzt wieder völlig auf mich allein gestellt.

Am schwierigsten war es für mich, wieder in eine Gesellschaft hineinzufinden, die mich vergessen hatte. Meistens konnte ich nachts nicht schlafen – mein Geist wurde gepeinigt von den Erinnerungen an die alptraumhaften Szenen, die ich im Krieg erlebt hatte. Morgens lag ich stundenlang im Bett und versuchte, genügend Kraft aufzubringen, um aufzustehen und meinen Tag zu beginnen. Mein Körper schmerzte. Ich hatte grundlos Angst und konnte von kaum etwas anderem erzählen als von meinen Kameraden. Die Dinge, die ich gerne tat, erschienen mir belanglos und langweilig. Meinem Leben fehlte jeder Sinn, jede Bedeutung. Es gab Tage, da wollte ich am liebsten sterben.

Eine der größten Gaben, die mir meine Eltern mit auf den Weg gegeben hatten, war die Lust am Lernen, insbesondere mit Hilfe von Büchern. Zwischen den Deckeln eines Buches finden sich Ideen, die, wenn man sie umsetzt, die Macht besitzen, das ganze Leben umzukrempeln. Es gibt kaum etwas Klügeres, als sich zu bemühen, ein besserer Denker zu werden und sich geistig weiterzuentwickeln. Unermüdliches Lernen ist einer der wichtigsten Charakterzüge eines offenen und selbstbewussten Menschen. Und sich beharrlich und unablässig weiterzubilden ist eine der wichtigsten Überlebentechniken, um sich in schwierigen Zeiten zu behaupten. Die besten Menschen besitzen anscheinend immer die größten Bibliotheken.

Also begann ich, in einer Buchhandlung in SoHo zu

arbeiten. Doch aufgrund meiner negativen Einstellung und meines selbstgefälligen Verhaltens tat ich mich schwer. Ich wurde häufig vom Manager der Buchhandlung abgemahnt und rechnete damit, bald gefeuert zu werden. Ich war unkonzentriert, ganz und gar kein Teamspieler und leistete unterdurchschnittliche Arbeit. Meine Liebe zu Büchern war das Einzige, was mich rettete. Meine Vorgesetzten hatten mich auf der Abschlusliste wegen meiner schlechten Arbeitsmoral, doch die Kunden schienen mich zu mögen. Und so durfte ich bleiben. Doch es war knapp.

Schließlich wendete sich das Blatt zum Besseren. Eines Tages ereignete sich eine Art Wunder in meinem Leben. Als ich überhaupt nicht mehr damit rechnete, dass noch irgendetwas Positives geschehen würde, brach es über mich herein. Ein äußerst eigenartiger Fremder suchte mich in der Buchhandlung auf. Und die Lehren, die er mir in der viel zu kurzen Zeit erteilte, die wir zusammen verbrachten, erschütterten mich zutiefst. Sie rissen die Begrenzungen ein, an die ich mich geklammert hatte, und führten mich an eine neue Art des Arbeitens und eine völlig neue Art des Denkens heran.

Jetzt, im Alter von 29 Jahren – nachdem ich mehr Erfolg und Freude erfahren habe, als ich mir jemals erträumte –, weiß ich, dass schwere Zeiten bessere Menschen hervorbringen, dass Schwierigkeiten stets Chancen bergen und dass jeder von uns dafür geschaffen ist, erfolgreich zu sein – in der Arbeit wie auch im Leben. Nun ist es an der Zeit, Ihnen zu erzählen, was mir widerfahren ist.