

# Fred Kofman - Meta-Management

Der neue Weg zu einer effektiven Führung

Aus dem brasilianischen Portugiesisch von Susanne Lötscher.  
Das Buch erscheint Mitte August 2005 im J. Kamphausen Verlag.

---

## VORWORT (1)

Fred Kofman lernte ich in Boulder (USA) bei einem Besuch des amerikanischen Philosophen Ken Wilber kennen und schätzen. Schnell wurde deutlich, dass Fred Kofman eine kongeniale Persönlichkeit zu Wilber ist. Gilt Wilber als der bedeutendste Philosoph des integralen Denkens, so ist Fred Kofman ganz offensichtlich derjenige, der das integrale Denken Führungskräften wirksam vermitteln kann. Er verfügt über Instrumente und Erfahrungen, die es seinen Gesprächspartnern sehr schnell erkennbar werden lassen, dass sie selbst es sind, die sich ändern müssen, wenn sie eine nachhaltig bessere Unternehmens- und Personalführung herbeiführen wollen.

Fred Kofman macht deutlich, dass es einem um so einfacher gelingt, wirklich exzellente Leistungen auf Dauer zu erbringen und zu erwirken, wenn man mit sich selbst im Reinen ist, wenn man seine wirklichen inneren Antriebskräfte – und damit seine Identität – kennt, wenn es einem gelingt, die Welt als einen sich systemisch entwickelnden lebendigen Organismus zu verstehen und die Mitarbeiter und Mitmenschen als Quelle zu sehen, durch die man die Wirklichkeit „realer“, d.h. umfassender, betrachten und empfinden kann. Dadurch nimmt man die Welt anders, bewusster wahr, nämlich vor allem als „Lernender“ und nicht als „Wissender“. Kofman macht deutlich, dass man nur erfolgreich führen kann, wenn man für alles, was einem begegnet, die unbedingte Verantwortung übernimmt, sich also nicht in eine Opferrolle begibt, die zur Impotenz führt, sondern Handelnder bleibt, indem man sich selbst die Frage stellt: „Was kann ich tun in dieser Situation, um ein besseres Ergebnis zu bewirken?“

Ein Führungsbuch ist für mich um so überzeugender, je stärker und unmittelbarer es ihm gelingt, den Leser dahin zu bringen, selbst authentischer zu werden, sich nicht mehr so wichtig zu nehmen, aber fest zu seinen inneren Werten zu stehen und unabhängig von Lob und Tadel seine Ziele engagiert und nachhaltig zu verfolgen. In diesem Sinne ist das vorliegende Buch von Fred Kofman einzigartig. Während meines ganzen Unternehmerlebens habe ich nach einem solchen „Fachmann der Seele“ gesucht, der integrierende Spiritualität mit knallhartem Business in Verbindung bringt. Kofman – schon in jungen Jahren Professor am MIT (und bereits im ersten Jahr von den Studenten zum „Teacher of the Year“ gewählt) – gibt mit diesem Buch, das die Nr. 1 unserer Schriftenreihe wird, eine Ahnung davon und eine Anleitung, wie das geht.

Er macht deutlich, warum in Wirtschaft und Gesellschaft der dominierende Führungsstil so wenig effektiv ist – obwohl wir über ein fast perfektioniertes Führungsinstrumentarium verfügen. Aber die besten Instrumente werden nur mittelmäßige Ergebnisse bewirken, wenn die Handelnden sie nicht mit Klugheit und Weisheit anzuwenden verstehen.

Fred Kofman macht es dem Leser möglich, sein eigenes Handeln besser beurteilen zu können: ob es wirklich konstruktiv ist und mit den innersten Werten übereinstimmt, ob es wahrhaftig, aufrichtig, mitfühlend und offen ist. Er macht deutlich, dass „bewusstes“ Handeln und „bewusste“ Kommunikation mit Partnern wesentliche Bausteine für ein effektives

Miteinander sind. Er nimmt seine Beispiele aus dem täglichen Wirtschafts- und Privatleben, weshalb sie so eingängig und überzeugend sind.

Dieses Buch kann ein Umdenken in Wirtschaft und Gesellschaft zum ganzheitlichen Denken und Handeln bewirken, weil es deutlich macht, dass wir nur dann etwas verändern können, wenn wir uns selbst in die gewünschte Richtung verändern. Empfehlenswert ist das Buch nicht nur für Führungskräfte und Personalentwickler, sondern praktisch für jeden, der sich dafür interessiert, wie wir in Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig Exzellenz erreichen können.

Es ist ein wunderbares Geschenk für Menschen, deren Wohlergehen einem wichtig ist, völlig unabhängig davon, ob diese in der Wirtschaft oder in anderen Bereichen tätig sind. Fred Kofman spricht jeden an, der mitwirken will, in einer sinnerfüllten, in einer lebenswerten Welt zu leben und dafür seinen ganz persönlichen Beitrag zu erbringen.

## **Dr. Hans Wielens**

Honorarprofessor Universität Münster

Leiter der Stiftung Authentisch Führen – Zen-Akademie für Führungskräfte

---

## **VORWORT (2)**

In den letzten zehn Jahren gab es massenhaft Bücher zum Thema Unternehmensführung vom Typ „How to“ oder „Wie mache ich“. Leider sind diese Selbsthilfebücher nicht sehr praktisch. Das Leben ist viel zu ungewiss, viel zu komplex und viel zu flüchtig, als dass es sich in eine Formel pressen ließe. Wissen, was getan werden muss, und dies auch erreichen, sind zwei ganz verschiedene Dinge. Man könnte also meinen, dass wir, je mehr wir über exzellente Unternehmen, erfolgreiche Wettbewerbsstrategien oder visionäre Unternehmensführer des Wandels erfahren, umso weniger in der Lage sind, wirklich optimale Unternehmen aufzubauen, erfolgreiche Strategien anzuwenden oder als inspirierende Führungskräfte zu handeln. In der Unternehmensführung hat das „Know about“ (wissen über) das „Know how“ (wissen, wie) schon lange überholt. Was fehlt da?

Ironischerweise glaube ich, dass der Unterschied genau in dem Schluss liegt, den viele Bestseller über Unternehmensführung ziehen: die menschlichen Dimensionen des Unternehmens. In den meisten Büchern geht es jedoch selten darum, wie man diese menschlichen Fähigkeiten tatsächlich pflegt und aktiviert, die, wenn schon alles gesagt und getan wurde, darüber entscheiden, ob irgendeine bedeutende Veränderung eingeführt wird oder nicht. Es besteht Einigkeit über das, was geschehen muss, aber das hilft demjenigen, der es umsetzen will, nicht viel weiter.

Meiner Meinung nach fehlt grundlegend das tiefe Verständnis dafür, was es heißt, eine Organisation zu entwickeln, die als bewusste menschliche Gemeinschaft handelt. Fred Kofman behauptet, am Anfang einer bewussten Organisation stehe das, was für uns am wichtigsten ist: Die Verpflichtung zur Realisierung einer Vision, die über alle individuellen Fähigkeiten hinausgeht, einer Vision, die unsere gemeinsamen Bemühungen vereint und eine legitime Bedeutung hat. Diese Verpflichtung schlägt Wurzeln in Menschen, die für ihre Situation unbedingte Verantwortung übernehmen, und entwickelt sich je nachdem, wie jeder Einzelne auf die persönlichen Umstände reagiert.

Wir müssen daher entscheiden, was für jeden von uns wichtiger ist – wissen oder lernen. Wahres Lernen konfrontiert uns mit der Angst vor Ungewissheit und mit der Niedergeschlagenheit über unsere Inkompetenz sowie mit unserer Verletzlichkeit, einander zu brauchen. Wir beginnen, die tägliche Arbeit als einen immer währenden Tanz des Lernens zu betrachten, den jeder für sich und mit anderen tanzt, einen Tanz, bei dem das, was wir erreichen können, von der Qualität unserer Gespräche abhängt – denn unsere gemeinsame Arbeit dreht sich darum, wie wir miteinander reden, Beziehungen anknüpfen und uns anderen und unseren Zielen gegenüber verpflichten. Letztendlich, so behauptet Fred, gedeiht oder scheitert eine Unternehmung aufgrund ihrer technischen *und* emotionalen Intelligenz, ihrer Integrität und ihrer Fähigkeit, „spirituellen Optimismus“ zu entfachen. Wichtiger noch: Fred zeigt ganz ausführlich, was man für die gemeinsame Arbeit an der Entwicklung dieser Fähigkeiten braucht. Eindrucksvoll präsentiert er eine detaillierte Roadmap und eine Art Handbuch zur Entwicklung kollektiven Bewusstseins.

Als ich Fred kennen lernte, war er ein junger, aber etwas ungewöhnlicher Dozent für Rechnungswesen am MIT. Zum Beispiel begannen seine Lehrveranstaltungen meistens damit, dass sich die Schüler Beethoven anhörten – dieselbe Musik ein halbes Dutzend Mal –, um sich bewusst zu machen, dass sie jedes Mal ein anderes Detail wahrnahmen. Wie kam es, dass sie jedes Mal etwas Neues hörten, wo doch immer wieder die gleiche Musik gespielt wurde?

Weil, wie die Schüler bald feststellten, *die Musik* nicht bloß auf der CD war, sondern es *in der Art und Weise lag, wie sie sie hörten*. Dies, so bemerkte Fred, ist das erste Prinzip der Buchhaltung: der Wert einer Information hängt davon ab, wie sie von den Denkmustern des „Hörenden“ interpretiert wird. Fred behauptete, Leistungsbewertung sei nur dann gerechtfertigt, wenn sie die Menschen dazu befähige, Ergebnisse zu produzieren, die sie sich wirklich wünschten. Nimmt man diese Behauptung ernst, folgt daraus logisch, dass die Wahrheit nicht „in den Zahlen“ steckt, sondern in der Bedeutung, die wir aus ihnen herauslesen. Außerdem besteht der Unterschied zwischen Buchhaltung, bei der man etwas lernt, und Buchhaltung, bei der man nichts lernt, darin, wie raffiniert die Buchhalter und Geschäftsführer sind, denen sie nützt.

Könnte es sein, dass das wahre Ziel dieser Menschen Lernen und Vervollkommnung heißt? Könnte es sein, dass sie offen dafür sind, die Voraussetzungen, unter denen sie ihre Daten gesammelt haben, immer wieder in Frage zu stellen und zu optimieren, oder stellen diese Informationen für sie nur ewige Wahrheiten dar? Könnte es sein, dass sie zu einer größeren menschlichen Gemeinschaft gehörten, die lernte, die eigene Zukunft zu gestalten, oder wollten sie nur den Punktestand eines Spiels verfolgen, dessen Teilnehmer sie nicht kannten und an denen ihnen nichts lag? Könnte es sein, dass ein Unternehmen ein umfassenderes Ziel hat, und wie kann die Buchhaltung zu diesem Ziel beitragen?

Damals – und auch jetzt noch – behauptete Fred, der Schlüssel zur Exzellenz einer Organisation sei es, unsere einseitigen Kontrollpraktiken in Kulturen gegenseitigen Lernens zu transformieren. Wenn Menschen offen dafür sind, Annahmen und Informationen, auf denen ihre Landkarten von der Realität beruhen, in Frage zu stellen und zu vervollkommen, statt ihre Sichtweise für die Wahrheit zu halten, setzen sie enorm viel produktive Energie frei.

Es erübrigt sich zu sagen, dass Freds Unterricht nicht für jeden X-Beliebigen gedacht war. Die meisten Schüler betrachteten ihn als lebensverändernde Erfahrung – vermutlich wählten sie ihn aus diesem Grund zum „Teacher of the Year“ der Sloan School. Dennoch beschwerten sich jedes Semester mindestens ein oder zwei Schüler beim Direktor und verlangten, die Schule solle doch diesen Verrückten entlassen, der Rechnungswesen für Unternehmen als spirituelle Praxis lehre. Ebenso wenig ist dieses Buch für die ganze Welt gedacht. Dave Meador von DTE Energy

hat das schön formuliert: „Wenn Sie ein Buch suchen, ‚um andere zu reparieren‘, dann ist dies das falsche Buch.“

Vor kurzem war ich bei zwei unterschiedlichen Vorträgen anwesend, die von höchst angesehenen Leitern von Organisationen gehalten wurden, die zu den traditionellen Mitgliedern von SOL – Society for Organizational Learning – zählen: Roger Saillant, ehemaliger CEO (Chief Executive Officer) bei Ford und heute CEO von Plug Power, einem Pionierhersteller von Brennstoffzellen, und Greg Merten, früher fast zehn Jahre lang Leitender Manager einer der größten und profitabelsten Unternehmensbereiche von Hewlett Packard. Nach jeder Präsentation war ich von ihrer einfachen, fundamentalen Botschaft beeindruckt. Es war dieselbe Botschaft, die ich schon viele Jahre zuvor von vielen wirklich meisterhaften Unternehmensführern gehört habe, die über ihre Erfahrung reflektierten. Führungsfähigkeit besteht im Wesentlichen darin, „die Kraft der Menschen freizusetzen“, wie Saillant sagte; oder – mit Mertens Worten – „die Phantasie des Menschen und seine Fähigkeit zur Verpflichtung zu ergründen“. Und beide kamen zu der Erkenntnis, dass dies eine sehr persönliche Reise war: „Sich jeden Tag bemühen, als Mensch zu handeln“, wie Saillant bemerkte. Letztendlich glaube ich, dass die betreffenden Profis sich klar sind, dass das Außen ein Spiegel des Innen ist. „Ich kann nicht erwarten, dass meine Organisation eine Qualität produziert, die ich selbst nicht in der Lage bin zu produzieren“, sagte Merten.

Diese einfachen Botschaften noch einmal zu hören, war inspirierend und beunruhigend zugleich. Sie bestätigten erneut das, was ich heute als Säule jeder Arbeit betrachte, die zur Entwicklung produktiverer Unternehmen geleistet wird. Aber sie erinnerten mich auch daran, wie sehr das bei Unternehmenslenkern verbreitete Wissen dieser Bewusstwerdung widerspricht. Ich befürchte, dass dies so lange weitergeht, bis man rigorose Methoden für gemeinsames Denken und Arbeiten entwickelt, die effektiv andere Wege des Zusammenseins eröffnen.

Der Erfinder Buckminster Fuller sagte immer gern: „Hören Sie auf, die Denkweise der Menschen verändern zu wollen. Man kann niemandes Denkweise ändern. Geben Sie ihnen lieber ein Werkzeug, dessen Gebrauch sie allmählich dazu bringt, anders zu denken.“ Fred Kofman präsentiert uns einige dieser Werkzeuge. Heute liegt es an den seriösen Profis, sie intelligent zu benutzen.

## **Peter Senge**

Buchautor, Dozent am MIT