

Ken Blanchard · Paul J. Meyer · Dick Ruhe
Know Can Do – vom Wissen zum Tun

Ken Blanchard · Paul J. Meyer · Dick Ruhe

Know Can Do – vom Wissen zum Tun

Wissen umsetzen und nutzen

Aus dem Amerikanischen
von Karin Vorländer

GABAL

Die amerikanische Originalausgabe »Know Can Do! Put Your Know-How into Action« erschien 2007 bei Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, USA.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89749-917-1

Lektorat: Claudia Lange

Umschlaggestaltung: Koemmet Agentur für Kommunikation,
Wuppertal | www.koemmet.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |
www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© der Originalausgabe 2007 bei BFP, LP; Paul J. Meyers und Dick Ruhe

© 2009 bei CABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Über aktuelle Neuerscheinungen und
Veranstaltungen informiert Sie der CABAL-Newsletter
unter www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort von Ken Blanchard 7

Warum setzen wir unser Wissen nicht um? 10

Das fehlende Bindeglied 15

Die Kraft der Wiederholung 19

Grund 1: Informationsflut 21

Die Weniger-ist-mehr-Philosophie anwenden 28

Grund 2: Negative Filter 35

Mit positiver Grundhaltung zuhören 42

Freie Fahrt für positives Denken 54

Grund 3: Fehlendes Follow-up 63

Das Positive betonen 75

Mehr Struktur, Betreuung und Verantwortlichkeit anbieten 82

Epilog 89

Danksagung 99

Über die Autoren 103

Weitere Hinweise 106

Vorwort

Dieses Buch *Vom Wissen zum Tun* hat eine ziemlich umfangreiche Vorgeschichte und ließ lange auf sich warten. Vor Jahren fragte mich ein lieber Freund, was die größte Enttäuschung in meinem Berufsleben sei. Diese Frage setzte bei mir einen echten Prozess der Selbstreflexion in Gang.

Damals erkannte ich: Was mich am meisten ärgerte und umtrieb, war, dass meine Arbeit keine nachhaltige Wirkung zeigte. Meine Bücher verkauften sich zwar gut, aber viele Leser setzten die Inhalte nicht wirklich um. Meine Sorge war, dass etliche Führungskräfte damit zufrieden zu sein schienen, nur über Leitung und Führung zu reden, statt ihr Wissen in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden.

Mein Freund sagte: »Vielleicht gehst du die Sache falsch an. Du versuchst immer, das Verhalten der Menschen von außen her zu verändern.« Er habe das auch immer so gemacht – bis er erkannt habe, dass wirksame Verhaltensänderungen bei Menschen von innen nach außen erfolgen, fuhr er fort.

Ich wusste sofort, dass er recht hatte, weil ich mein Augenmerk bislang lediglich auf die Methoden von Führung und Leitung gerichtet hatte. Was in den Köpfen und Herzen der Menschen vorging, das hatte ich kaum beachtet.

Ausgestattet mit dieser neuen Einsicht erkannte ich, dass ich irgendeinen Weg brauchte, um die Kluft zu überbrücken, die zwischen Wissen und Tun liegt, einen Weg, der sowohl das »Innen« als auch das »Außen« miteinbezieht.

Mit dieser Frage wandte ich mich an Paul J. Meyer.

Paul ist seit fast 50 Jahren bahnbrechend in Sachen Verhaltensänderung tätig. Sein 1960 gegründetes Institut »Success Motivation International« hat es sich zur Aufgabe gemacht, »Menschen anzuregen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen«. Als ich ihm von meinem Problem erzählte, stürzte er sich begeistert darauf.

Nachdem Paul gründlich über die Sache nachgedacht hatte, bereitete er einen Keynote-Vortrag für ein großes internationales Unternehmen vor, zu dessen Vorstand er gehört. Der Vortrag hatte den Titel *Das fehlende Bindeglied* und beschäftigte sich mit der Frage, was nötig ist, um theoretisch erworbenes Wissen aus Büchern, Videos oder Seminaren umzusetzen. Das war der Anfang von *Vom Wissen zum Tun*.

An diesem Projekt mit Paul zusammenzuarbeiten, machte wirklich Spaß. Er ist ein außergewöhnlicher Unternehmer, der mehr als 40 Firmen mit einem weltweiten Umsatz von weit über zwei Milliarden Dollar gegründet hat. Und ich werde mit mehr als 40 erschienenen Büchern in manchen Kreisen als außergewöhnlicher Autor angesehen. Was wir brauchten, um unser Team zu vervollständigen, war ein Redner, der bereit war, herumzureisen und die Botschaft unters Volk zu bringen.

Die Person, die mir sofort in den Sinn kam, war Dick Ruhe. Fast 20 Jahre lang hat er für unsere Firma gearbeitet und ist unser Spitzenredner gewesen, der unsere Botschaft in die ganze Welt getragen hat. Dick hatte auch selbst einiges geschrieben, und als außergewöhnlicher Redner war er genau der Richtige, um mit Paul und mir an *Vom Wissen zum Tun* zu arbeiten.

Dabei hat sich gezeigt, dass eins plus eins plus eins weit mehr ergibt als drei. Wir sind begeistert von *Vom Wissen zum Tun* und hoffen, dass die beschriebenen Strategien Ihnen und Ihrem Unternehmen helfen, die Kenntnisse, die Sie vermittelt bekommen haben, in die Tat umzusetzen. Wir wissen, dass nur eine einzige Diät nötig ist, um abzunehmen – nämlich die eine, an die man sich wirklich hält. Genauso, glauben wir, kann *Vom Wissen zum Tun* etwas verändern, indem es Menschen praktikable Instrumente an die Hand gibt, um die Kluft zwischen Wissen und Tun zu überbrücken und das Wissen lebendig werden zu lassen. Mögen sich Ihre Wünsche erfüllen und mögen Sie Ihre Ziele erreichen!

Ken Blanchard

Juni 2007

Warum setzen wir unser Wissen nicht um?

Es gab einmal einen erfolgreichen Autor, der über ganz einfache Wahrheiten schrieb. Seine Bücher waren dazu bestimmt, ihm und anderen dabei zu helfen, Menschen auf effektivere Art und Weise zu führen und zu motivieren.

Jeder, der seine Bücher las, war begeistert von seinen Geschichten und Botschaften. Er verkaufte Millionen von Exemplaren. Aber es gab etwas, was ihn beunruhigte.

Diese Sorge tauchte immer dann auf, wenn jemand erzählte: »Ich habe alle Ihre Bücher gelesen und ich finde sie wirklich wunderbar.«

Ich hatte gelernt, dass Lernen in Wirklichkeit eine Reise vom Wissen zum Tun ist. Wenn also ein Leser mein Werk lobte und sich über ein bestimmtes Konzept äußerte, das er besonders schätzte, pflegte ich ihn zu fragen: »Wie hat sich dieses Wissen denn auf Ihr Verhalten ausgewirkt?«

Die meisten hatten ziemliche Schwierigkeiten, diese Frage zu beantworten. Oft genug war das Ergebnis, dass sie das Thema wechselten und auf ein anderes Konzept oder ein anderes Buch zu sprechen kamen, das sie gerade lasen.

Solche Gespräche führten mich, den Autor, zu einer wichtigen Schlussfolgerung: Die Kluft zwischen dem, was die Leute wissen –

also an Informationen besitzen –, und dem, was sie tun – wie viel sie von diesem Wissen anwenden und wie sehr sie es nutzen –, ist beträchtlich. Und das heutzutage, wo neue, unglaubliche Technologien Wissen für jeden leicht zugänglich machen! Anscheinend, so folgerte ich weiter, wird erheblich mehr Zeit mit dem Sammeln neuer Informationen verbracht als damit, Strategien zu entwickeln, mit denen die neu erworbenen Kenntnisse im täglichen Leben genutzt werden können.

**Die Kluft zwischen Wissen
und Tun ist beträchtlich.**

In meinen Seminaren versuchte ich alles Erdenkliche, um die Teilnehmer wirklich zum Lernen, Anwenden und Nutzen meiner Inhalte zu bringen. Um ihre Aufmerksamkeit zu bündeln, bat ich sie dringend, drei Punkte umzusetzen, die ich an der Hochschule für Aufbaustudien von einem Professor übernommen habe, der jahrelang Lernmethoden erforscht hat.

Der erste Punkt war, darauf zu bestehen, dass die Studenten sich Notizen machten. Wenn man nicht gerade zu den 0,0001 Prozent der Bevölkerung gehört, die ein sogenanntes fotografisches Gehör haben, wird niemand allein durch Hören etwas lernen. In der Tat wissen reine Hörer drei Stunden nach einem Seminar oder einem Kurs nur etwa 50 Prozent von dem, was sie gerade gelernt haben. 24 Stunden später haben sie davon weitere 50 Prozent vergessen. Nach einem Monat können sie sich nur noch an weniger als 5 Prozent des neuen Stoffes erinnern, mit dem sie im Seminar berieselt worden sind.

Ich fand das jedes Mal bestätigt, wenn ich gebeten wurde, bei einer Jahrestagung einer Firma einen Vortrag zu halten. Auf die Frage »Wer hat im letzten Jahr zu Ihnen gesprochen?« hin kratzten sich die Zuhörer immer ratlos am Kopf.

»Worüber hat der Redner denn gesprochen?«, fragte ich dann.

Die Leute versuchten nun angestrengt, sich an das Thema zu erinnern, waren aber bei jeder Erinnerung an das, was sie gehört hatten. So betonte ich immer wieder, man möge sich in meinen Seminaren Notizen machen.

Als Zweites forderte ich die Teilnehmer dazu auf, ihre Notizen innerhalb von 24 Stunden noch einmal zu lesen und das zusammenzufassen, was ich gerne ihre »Ahas« oder Schlüssel-erkenntnisse nenne. Ich schlug vor, dass sie diese entweder in klarer, schöner Handschrift in ein Notizbuch schrieben oder sie in ihrem Computer festhielten. Warum bestand ich darauf, dass sie ihre Notizen in klarer, schöner Handschrift zusammenfassen, wenn sie ein Notizbuch dem Computer vorzogen? Weil ich feststellte, dass die wenigen Leute, die sich tatsächlich Notizen machten, sie nach dem Seminar einfach weglegten oder abhefteten, statt sie noch einmal durchzusehen. Später, wenn jemand sagte: »Du warst doch auf dem Seminar – worum ging es da eigentlich?«, öffneten sie ihren Ordner und – siehe da – konnten ihre eigene Handschrift nicht entziffern. Ihre Notizen waren völlig nutzlos.

Schließlich spornte ich die Teilnehmer an, das neu erworbene Wissen weiterzugeben. Mein Vorschlag war, dass jeder innerhalb einer Woche, nachdem er von einem Lehrgang oder Seminar wieder nach Hause gekommen war, einen Konferenzraum buchen sollte. Dorthin würde er alle in seinem Arbeitsumfeld wichtigen Personen einladen, einen halben Tag lang zu kommen, damit er ihnen die »Ahas« beibringen konnte, die er auf dem Seminar gesammelt hatte. Eine der besten Methoden, neue Erkenntnisse anzuwenden, besteht schließlich darin, sie anderen zu vermitteln.

Wenn überhaupt, dann setzten nur wenige Teilnehmer diese Vorschläge bis zum Ende um. Sie schienen einfach zu beschäftigt

zu sein, wenn sie wieder an ihrem Arbeitsplatz waren. Das unterstreicht das Problem noch einmal: Es ist schwierig, Menschen dazu zu bringen, Kenntnisse zu gebrauchen und anzuwenden, die sie kürzlich erworben haben.

Enttäuscht, aber keineswegs entmutigt, suchte ich weiter nach Antworten, um den garstigen Graben zwischen Wissen und Tun zu überbrücken. Ich besuchte Universitäten und sprach mit Professoren. Ich besuchte Unternehmen und sprach mit Ausbildungsleitern. Ich besuchte Stiftungen und sprach mit Studienleitern. Sie alle kannten und bestätigten das Problem, aber kein Einziger hatte eine brauchbare Antwort. Ich begann mich zu fragen, ob ich je eine gute Antwort finden würde.

Dann stieß ich eines Abends nach dem Essen in einer früheren Ausgabe der Zeitschrift *Fortune* auf einen Artikel über den legendären Geschäftsmann Phil Murray, der eine ganze Reihe von profitablen Firmen besaß und leitete. Ich las Murrays Geschichte als erfolgreicher Unternehmer. Aber das war es nicht, was mich an ihm fesselte. Was mich neugierig machte und faszinierte, war Murrays lange Geschichte als Guru in der Personalentwicklungsbranche. Besonders interessant waren die Aussagen von Leuten, die Programme des Unternehmers gekauft hatten. Der Artikel zitierte einen Fall nach dem anderen, in dem Menschen behaupteten, dass das, was sie in Murrays Programmen gelernt hatten, ihr Leben verändert habe.

»Sie haben wirklich ihr neues Wissen benutzt und angewendet«, sagte ich laut.

Am nächsten Morgen rief ich die Website des Unternehmers auf und fragte bei der angegebenen Telefonnummer nach der Adresse des Hauptsitzes, der glücklicherweise nur eine Stunde entfernt war. Eine leitende Angestellte namens Evelyn sagte mir jedoch, dass Murray nicht da sei; er und seine Frau seien in ihrem

Wochenendhaus in North Carolina. Als Evelyn merkte, wer ich war, bestand sie darauf, dass ich Mr. Murray dort anrief.

»Ich möchte seinen Urlaub nicht mit einer Sache stören, die mit Arbeit zu tun hat«, sagte ich.

»Machen Sie sich deshalb keine Sorgen«, lachte Evelyn. »Phil trennt nicht scharf zwischen Arbeit und Spiel. Er hat den Punkt in seinem Leben erreicht, an dem es ihm einfach Spaß macht, anderen zu helfen. Ich weiß, dass er sehr gern von Ihnen hören wird.«