

Mitschrift vom "[Sophist Day 2012](#)" am Fr. 14. September 2012

Erstellt von Werner Motzet

Keynote: „Vom Wissen zum Können - Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung“

Keynote Speaker:

Dr. Gerhard Wohland

Diplom Physiker

Leiter des Instituts für
dynamikrobuste Höchstleistung (IdH)
comperdi GmbH



Da mich der Vortrag sehr stark angesprochen und auch angeregt hat, möchte ich versuchen, die wichtigsten Punkte hier wieder zugeben.

Die Mitschrift kann in keiner Weise das grandiose Erlebnis einer Begegnung mit Dr. Wohland ersetzen, aber die wichtigsten Punkte sind auch in seiner Studien und seinem Buches zu finden:

- [Studie \(als PDF\)](#): **Vom Wissen zum Können** - Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung - Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis
- [Buch](#): **"Denkwerkzeuge der Höchstleister"** - Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen
(zur Zeit leider vergriffen - neue überarbeitete Auflage kommt in einigen Monaten)

Hier der Vortrag Teil1:

Dr. Wohland begann damit, zu erklären, wie es zu der Studie kam. Es gibt am Markt Firmen (er nennt diese "Höchstleister") die erfolgreicher sind als die anderen Firmen und dadurch einen Druck auf den Markt ausüben.

Unter Marktdruck versteht er also nicht, dass der Markt einen Druck ausübt, sondern dass es Firmen gibt, die Probleme besser lösen und dadurch einen Druck auf den Markt ausüben.

Daher haben Dr. Wohland und seine Mitarbeiter "Höchstleister" befragt: *"wie macht ihr das, dass ihr so erfolgreich seid?"* und sie bekamen immer die gleiche Antwort: *"das ist ganz einfach, du musst nur ..."* aber bei genauerem Hinsehen, konnten Sie selber nicht erklären, warum Sie so viel erfolgreicher sind als der restliche "Markt". Daher musste Dr. Wohland mit seinem Team genauer hinsehen, und sie entdeckten dabei:

Alle "Höchstleister" fragen nicht **W I E** lösen wir das Problem, sondern **W E R** kann bei uns das Problem lösen?

Es geht also um das **Talent** (der Mitarbeiter) oder anders gesagt:

Höchstleister setzen Talente richtig ein.

Die Tayloristische Organisation lebt davon, dass sie auf Talente verzichten kann. Das ist nicht negativ, sondern das macht die Organisation robust, weil jeder andere das auch tun kann. Aber das hat zur Folge, dass große Unternehmen keine Talente an Bord haben, denn:

Große Unternehmen können keine Talente handeln.
Höchstleister dagegen setzen die Talente richtig ein.

Das heißt der systematische Unterschied ist die einen haben das Wissen, die anderen das Können.

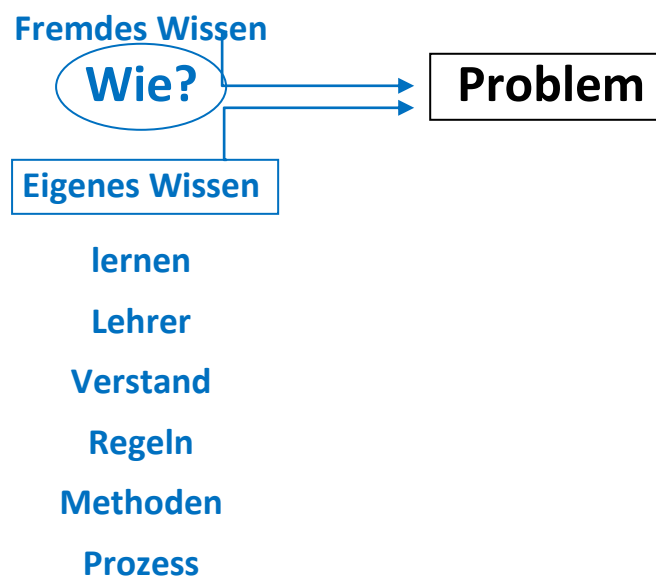
Dr. Wohland hat das mit dieser Tabelle dargestellt:

Wie reagiert eine Organisation auf ein "Problem" (eine Herausforderung)?

1. die **blaue** Seite (in einer Tayloristische Organisation)

Es wird gefragt "**Wie**" (vgl. auch die Studie Kapitel 4. "best practice")

Als Bild/Ablauf sieht das dann so aus (Skizze nach Dr. Wohland)



Die Frage nach dem "Wie können wir das Problem lösen" wird beantwortet durch die Frage, "wie können wir Fremdes Wissen durch Eigenes Wissen ersetzen um das Problem zu lösen"

Wie kommt man zu **eigenem Wissen**?

Man muss etwas **lernen**.

Man lernt etwas von einem **Lehrer**.

Dazu nutzen wir den **Verstand**.

Dafür werden **Regeln** verwendet.

Aus den Regeln werden **Methoden**.

Und aus den Methoden entwickelt sich ein **Prozess**.

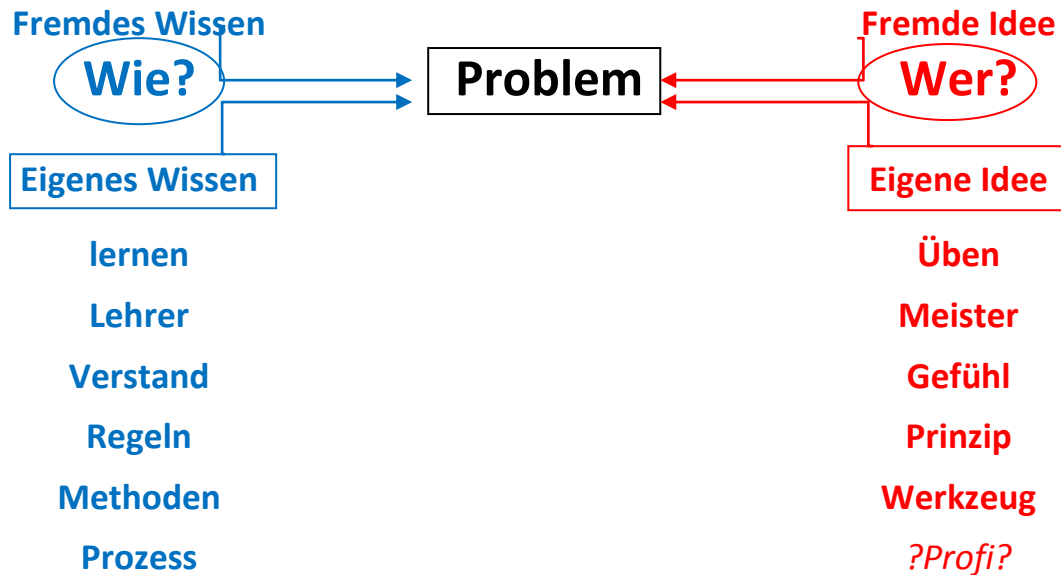
Ganz anders sieht es dagegen bei den Höchstleistern aus:

2. die **rote** Seite:

Es wird gefragt "**Wer**" kann das Problem lösen, wenn man den geeigneten,

also den mit Talent gefunden hat, dann schildert man ihm das Problem (= nicht ignorierbarer Reiz) und "lässt ihn machen".

Aber nicht ohne ihm erklärt zu haben, wie wichtig für die Firma die richtige Idee ist, in der Gegenüberstellung von **blauer** und **roter** Seite sieht das dann wie folgt aus:



Die Fragen nach **eigenen Ideen** zum Lösen des Problems wird mit der Frage **Wer** hat das Talent für eigene Ideen "beantwortet".

Ideen kommen aus dem Körper (dort sind die Gefühle). Hohe Dynamik braucht viel körperliche Anteile.

Dabei entsteht Höchstleistung (nur) durch intrinsische Motivation.

Wie kommt man zu eigenen Ideen wie kommt man zum **Können**?

Der Schüler muß etwas **üben**.

Der **Meister** provoziert durch sein Können den Schüler zum Üben.

Das Können wird im Körper / im **Gefühl** verankert.

Aus dem Können und dem Gefühl entstehen **Prinzipien**.

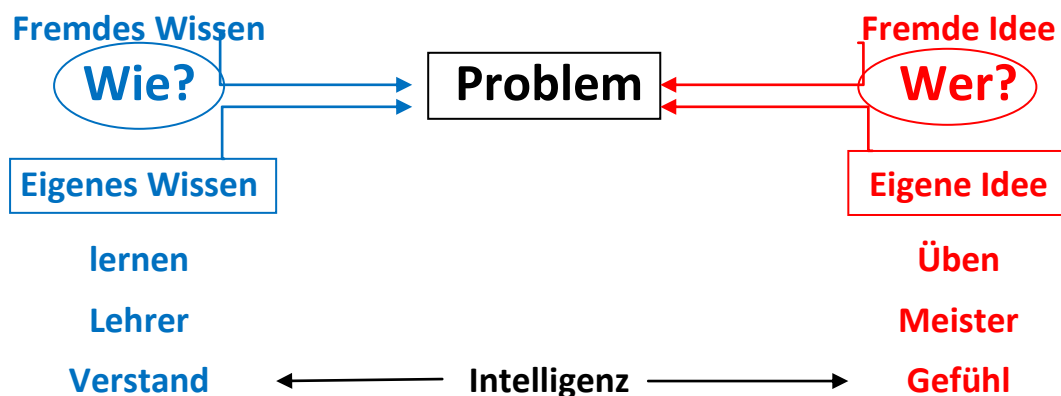
Das **Werkzeug** des Könners ist die **Theorie**.

... hier habe ich leider meine Mitschrift nicht mehr lesen können.

Abschließend hat Dr. Wohland noch auf beiden Seiten die Organisation angesprochen.

Auf der **blauen** Seite erfolgt die Organisation durch **Steuerung**,

auf der **roten** (dynamischen) Seite erfolgt die Organisation durch **Führung**.



Regeln
Methoden
Prozess
Steuerung

Prinzip
Werkzeug
?Profi?
Führung

Wo sitzt nun die Intelligenz und was macht die Intelligenz?

Lehrer
Verstand
Regeln



Meister
Gefühl
Prinzip

Die Intelligenz sitzt zwischen Verstand und Gefühl (Körper).

Die Intelligenz ist die "Fähigkeit zu Ignorieren"

Dr. Wohland hat auf eine ganz eigene Art eine Menge Erfahrung der Zuhörer an- und ausgesprochen.

Das hat auf mich sehr wohltuend gewirkt, wie man auch auf einem Foto sehen kann:



Leider habe ich nur einen solchen Spruch mitgeschrieben:

"Wenn die Mitarbeiter dem Manger die konstruktive Kritik verweigern, verblödet der Manager.

Dies ist ein Aufruf an die Mitarbeiter: schimpft nicht über verblödete Manager, sondern seid Euch bewusst, das liegt an Euch"

Den zweiten Vortrag von Dr. Wohland gibt es in einem extra PDF.

Weißenburg, den 29. September 2012,
Für die Richtigkeit,
gez. Werner Motzet

Kontaktdaten:

Werner Motzet, 91781 Weißenburg, mobil +49 175 987 1882

E-Mail: wmo@motzet-online.de Twitter: [@Werner_Mo](https://twitter.com/Werner_Mo) Blog: <http://blog.motzet.it>