



## DER RAT MEINES LEBENS

### „Lenkräder werden nicht gestoßen. Oder?“

MIRCO J. CASTELLAN, CHEF DES MÖBELHERSTELLERS USM

**E**inen der nützlichsten Rat-schläge, die mir sowohl beruflich wie auch privat immer wieder helfen, unterschiedliche Standpunkte aufzulösen, hat mir mein Sohn – zugegebenermaßen unbewusst – gegeben. Er war damals knapp zwei Jahre alt. Während gemeinsamer Autofahrten rief er mir jeweils begeistert nach vorne, was er von seinem Rücksitz aus gerade sah: „Papi, ein Bus!“, „Papi, eine Straßenbahn!“, „Papi, ein Tunnel!“ etc. Ein paar Monate später fing er an, auch Fragen zur Fahrt zu stellen: „Wohin fahren wir?“, „Warum halten wir?“, „Fahren wir schnell?“

Zu Hause imitierte er mit viel Einsatz die verschiedenen Motoren-geräusche, während er seine Spielzeugautos mal schnell, mal langsam hin und her schob, parkte oder einen „Berg“ hinauffahren ließ. Ohne mich jemals darüber gewundert zu haben, wieso, war für mich automatisch klar, dass er das Prinzip des Antriebs (Motor) bereits in groben Zügen verstanden haben musste.

Eines Tages – wieder im Wagen unterwegs – rief mein Sohn: „Papi, du stößt das Lenkrad, gell?“ Leicht amüsiert antwortete ich, dass ich das Lenkrad nur festhalte und er doch wisse, dass der Motor uns bewege. Mein Sohn sah mich verständnislos durch den Rückspiegel an.

Wie oft erleben wir, geschäftlich oder privat, ähnliche Situationen, in denen zwei Parteien bezüglich einer völlig offensichtlichen

Fragestellung komplett anderer Meinung sein können.

Dabei sind beide Seiten natürlich stets überzeugt, dass ihre Sicht der Dinge die einzig richtige ist! Was folgt, sind langwierige, oft emotionale und nicht selten erfolglose Versuche, die andere Partei vom Gegenteil (beziehungsweise der eigenen Meinung) zu überzeugen. Man fragt sich, wie um Himmels willen das Gegenüber die Dinge so anders sehen kann

#### RATNEHMER

**MIRCO J. CASTELLAN** ist CEO des Schweizer Möbelherstellers USM U. Schärer Söhne. Das Unternehmen ist weltweit bekannt für sein 1963 entwickeltes Möbelbausystem USM Haller. Der Betriebswirtschaftler durchlief Stationen in der Versicherungs- und in der Telekommunikationsbranche, bevor er 2007 zu USM stieß. Vor seiner Ernennung zum CEO war er für den Auf- und Ausbau des weltweiten Vertriebssystems verantwortlich. Ab 2008 baute er die USM-Tochtergesellschaft in Japan auf.

Die Folgen aus dieser Reihe stammen aus dem Buch „**DER BESTE RAT, DEN ICH JE BEKAM**“ (© Carl Hanser Verlag München 2014, 240 S.) von Frank Arnold. Er gilt international als Spezialist für Veränderungen in Unternehmen und leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management in Zürich.

als man selbst. Die kleine Anekdote mit meinem Sohn führt an einem simplen Beispiel vor Augen, wozu asymmetrische Informationszustände führen. Kann man denn ernsthaft davon ausgehen, dass ein zweijähriges Kind das Prinzip des motorisierten Antriebs verstanden hat?

Ich erlebe immer wieder, dass unser Denken und Handeln als Erwachsene und Geschäftsleute in einer Vielzahl der Fälle ganz natürlich vom Zustand der vollständigen Information aller Parteien ausgeht.

Bei Meinungsverschiedenheiten sucht man die Auflösung von Konflikten dadurch automatisch nur am Ende der Kette – der Schlussfolgerung. Dabei können offensichtlich unauflösbare Konflikte entschärft und sehr oft gänzlich aus der Welt geschaffen werden, indem man die Schlussfolgerungen für einen Moment einfach mal ausblendet und sich stattdessen gegenseitig über die Informations- und Datengrundlage austauscht. Häufig stellt sich heraus, dass nicht in der Schlussfolgerung, sondern in der Grundlage, auf welcher sie aufbaut, der große Unterschied liegt.

Ich habe mir angewöhnt, in Situationen wie oben beschrieben das Denkmuster „Du hast unrecht“ möglichst komplett auszublenden und stattdessen mit der Frage „Was genau lässt dich zu diesem Schluss kommen?“ einen Dialog zu starten. Ich rate jedem, es einmal ganz bewusst so zu versuchen. ◇