



Buch Partnerschafts-IQ

Werten Sie Ihr Business auf durch starke Allianzen

Stephen M. Dent
Davies-Black, 1999
Auch erhältlich auf: Englisch

Rezension

Falls Sie bisher der Ansicht waren, dass eine Partnerschaft auf Instinkt, Freundschaft und einer Portion guter Buchhaltung basiert, irren Sie sich. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft sind ein wenig komplexer, so Stephen M. Dent, der die Eigenschaften aufzählt, die sowohl internen als auch externen Partnerschaften zum Erfolg verhelfen. Dieser Prozess beinhaltet das Verständnis der unterschiedlichen Stadien der Entwicklung von Beziehungen und Partnerschaften sowie die Schaffung einer Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung. Dent erläutert, wie die Voraussetzungen für eine starke Partnerschaft identifiziert, erschlossen und in die Wege geleitet werden können und welche Verpflichtungen eingegangen werden müssen, und er liefert Diagramme, Checklisten und Abbildungen, die Sie in den verschiedenen Stadien unterstützen sollen. Ausserdem präsentiert er einige Fallstudien zur Veranschaulichung des Prozesses und zur Untermauerung der Bedeutung der Entwicklung von soliden Partnerschaften. *BooksInShort* empfiehlt dieses praxisorientierte Buch allen, die eine Partnerschaft in Erwägung ziehen oder an der Perfektionierung einer guten Partnerschaft oder Verbesserung einer schlechten Partnerschaft arbeiten.

Take-aways

- Durch den wachsenden Wettbewerb sind Partnerschaften heute notwendiger denn je.
- Einige Personen und Unternehmen gehen erfolgreicher Partnerschaften ein als andere.
- Ihre Fähigkeiten, eine Partnerschaft einzugehen, können wie der IQ gemessen werden - es handelt sich dabei um Ihren Partnerschaftsquotienten bzw. PQ.
- Der PQ bestimmt, wie gut Sie bei der Erfüllung von Aufgaben innerhalb einer Partnerschaft Beziehungen aufbauen und Vertrauen schaffen können.
- Der PQ ist eine Fähigkeit, die sich erlernen lässt. Sie können ihn verbessern, indem Sie Selbstbewusstsein entwickeln und Ihre eigenen Bedürfnisse sowie die Ihres Partners identifizieren.
- Eine erfolgreiche Partnerschaft erfordert Aufgaben und Beziehungen.
- Partnerschaften können extern (mit anderen Unternehmen) oder intern (mit Personen, die in Ihrem Unternehmen arbeiten)

eingegangen werden.

- Entwickeln Sie Ihre Partnerschafts-Fähigkeiten mit Hilfe des "Partnerschafts-Kontinuums".
- Die drei Komponenten des "Partnerschafts-Kontinuum-Modells" sind die Entwicklung von Beziehungen, die Entwicklung von Partnerschaften und die Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung.
- Überwachen Sie den Stand Ihrer Partnerschaft kontinuierlich anhand des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA, Planen-Ausführen-Überprüfen-Handeln).

Zusammenfassung

Was ist Partnerschafts-Intelligenz?

Heutzutage ist es wichtiger denn je, einen Partner zu haben. Während des grössten Teils der Menschheitsgeschichte waren Partnerschaften notwendig, weil die Menschen in kleinen Gruppen oder in landwirtschaftlich geprägten Gemeinschaften zusammenlebten und aufeinander angewiesen waren. Das Industriezeitalter führte zum verstärkten Individualismus und zur Fragmentierung des Arbeitsmarktes. Im Informationszeitalter erkennen jedoch viele, dass sie Partnerschaften eingehen müssen, um zu überleben. Den meisten Geschäftspersonen mangelt es in unserer hochspezialisierten, vom Wettbewerb geprägten Welt an den notwendigen Fähigkeiten, um allein erfolgreich zu sein. Daher ist es notwendig, sich mit anderen zusammenzuschliessen.

„Während des Übergangs unserer Gesellschaft und der Weltwirtschaft vom postindustriellen Zeitalter in das Informations- und Kommunikationszeitalter erkennen immer mehr Führungskräfte die Tatsache, dass sie sich mit Partnern zusammenschliessen müssen, wenn sie überleben wollen.“

Einige Personen und Unternehmen haben jedoch mehr Erfolg bei der Schaffung und Erhaltung von Partnerschaften als andere. Die Fähigkeit, Partnerschaften einzugehen, kann ähnlich wie der IQ gemessen werden. Der IQ bewertet die geistige Intelligenz. Sie benötigen aber Partnerschafts-Intelligenz, um erfolgreiche Partnerschaften einzugehen. Ihr Partnerschaftsquotient, kurz PQ, misst, wie gut Sie "bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben in einer Partnerschaft Beziehungen aufbauen und Vertrauen schaffen können". Mit anderen Worten: Ihr PQ bestimmt, wie erfolgreich Sie in einer Partnerschaft mit einer anderen Person oder einem Unternehmen sein können. Der PQ ist eine erlernbare Fähigkeit, die erweitert werden kann. Dazu müssen Sie zunächst Selbstbewusstsein entwickeln. Das ist die Grundlage für eine stabile Partnerschaft, da Sie Ihre eigenen Bedürfnisse kennen müssen, um die Bedürfnisse und Wünsche Ihres Partners erkennen und erfüllen zu können.

„Der zukünftige Wohlstand eines Unternehmens hängt von dessen Fähigkeit ab, interdependente Partnerschaften einzugehen, zu erhalten und davon zu profitieren. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln partnerschaftliche Beziehungen.“

Entwickeln Sie Ihre Partnerschafts-Fähigkeiten mit Hilfe des "Partnerschafts-Kontinuums", einem in verschiedenen Stufen ablaufenden Prozess, der Sie bei der Schaffung einer umfassenden Partnerschaft unterstützt. Dieses Modell hilft Ihnen bei der Entwicklung der beiden wichtigsten Komponenten: Aufgaben und Beziehungen, die Sie für eine erfolgreiche Partnerschaft benötigen. Wenn Sie an diesen beiden Komponenten arbeiten und eine Partnerschaft aufbauen, werden Sie feststellen, dass die Beziehung auf Vertrauen und gegenseitigem Nutzen gründet.

„Ebenso wie der One-Night-Stand-Typ lediglich zu kurzfristigen Beziehungen fähig ist, gibt es auch Unternehmen, die zahlreiche oberflächliche, kurzfristige und bedeutungslose Beziehungen eingehen.“

Setzen Sie bei der Entwicklung Ihrer Partnerschaft den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) ein, mit dessen Hilfe Sie eine kontinuierliche Verbesserung erzielen können. Falls Sie feststellen, dass Ihre Partnerschaft nicht funktioniert, können Sie die letzte Phase, nämlich die der "Aufgabe" einleiten. Wenn Probleme auftreten, sollten Sie die Partnerschaft möglichst früh aufgeben, bevor Sie zu viel darin investiert haben. Der "Plan-Do-Check-Act-Zyklus" wurde ausgehend von dem Bestreben nach Qualität und ständiger Verbesserung entwickelt. Der Zyklus unterstützt Sie bei der Schaffung und Überwachung einer Partnerschaft.

„Sie können nicht erwarten, dass eine Partnerschaft funktioniert, wenn Sie eine ihrer Komponenten ignorieren. Sie können nicht ausschliesslich an der Aufgabe arbeiten und die Beziehung ausser Acht lassen und dann von einem erfol-

reichen Ergebnis ausgehen.“

Bedienen Sie sich beim Durchlaufen der einzelnen Stadien einer Partnerschaft des "Plan-Do-Check-Act-Zyklus":

- Plan (Planen) - Entscheiden Sie, welche Aktionen zur Erfüllung einer Aufgabe durchgeführt werden sollen, und diskutieren Sie die Komponenten Ihrer Beziehung, die Ihrer Ansicht nach wichtig sind.
- Do (Ausführen) - Führen Sie den Plan und die Aktivitäten aus. Halten Sie sich bei Entscheidungsprozessen, bei der Lösung von Problemen und bei der Kommunikation an den vereinbarten Plan.
- Check (Überprüfen) - Bewerten Sie, ob Sie Ihren Plan eingehalten haben und ob sowohl die Aufgabe an sich als auch die Beziehung das gewünschte Ziel erreicht hat.
- Act (Handeln) - Suchen Sie nach Wegen, wie Sie Ihre Pläne und Aktionen weiter verbessern und ausweiten können.

Die Bedeutung von Partnerschaften

Partnerschaften sind sehr wichtig, da jeder nach "sinnvollen Beziehungen" strebt. Orientieren Sie sich bei der Wahl eines Geschäftspartners an den Handlungen von Personen, die sich mit jemandem verabreden, weil sie auf der Suche nach einem persönlichen Partner sind bzw. versuchen, ihre persönliche Beziehung zu einer Person zu vertiefen. Gute Beziehungen sind für jedes aufstrebende Unternehmen von zentraler Bedeutung, da Geschäfte auf Interaktionen basieren und nicht lediglich auf Transaktionen oder dem wirtschaftlichen Endergebnis. Wenn Sie starke und auf Vertrauen gründende Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern haben, wird Ihr Unternehmen sich besser an die sich verändernden Marktbedingungen anpassen können.

Die Bewertung Ihrer Partnerschafts-Fähigkeiten

Es gibt zwei Arten von Partnerschaften. Externe Partnerschaften, d. h. solche, die mit anderen Unternehmen eingegangen werden, und interne Partnerschaften, also solche, die innerhalb Ihres Unternehmens stattfinden. Obwohl die meisten Unternehmen diese Partnerschaften innerhalb des Unternehmens und zwischen den eigenen Mitarbeitern nicht anerkennen, handelt es sich hierbei um die grundlegendste Art von Geschäftspartnerschaften. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter gut behandeln, werden diese sich stärker für den Kunden einsetzen und zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen. Sie werden kreativer, produktiver, loyaler und zielstrebig handeln. Im Gegensatz dazu wird Misstrauen eine gute Partnerschaft gefährden.

„Erfolgreiche Partnerschaften erfordern den Einsatz einer anderen Art von Intelligenz. Ihr Partnerschaftsquotient (PQ) ist ein Massstab für Ihre Partnerschafts-Intelligenz - d. h. dafür, wie gut Sie bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen Beziehungen aufbauen und Vertrauen schaffen können.“

Um eine gute partnerschaftliche Beziehung aufzubauen, sollten Sie Ihren PQ kennen lernen, der die Qualitäten, die für eine gute Partnerschaft erforderlich sind, bewertet. Sie sollten Ihren PQ einschätzen, um ein guter Partner zu sein und gute Partnerschaften eingehen zu können. Sechs Haupteigenschaften tragen zu einer erfolgreichen Partnerschaft bei:

1. Sie haben eine "klare Vision" für die Zukunft (Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung).
2. Sie begrüßen Veränderungen.
3. Sie können Konflikte und Probleme auf kreative Weise lösen (Win-Win-Orientierung).
4. Sie legen Wert auf Interdependenz.
5. Sie schaffen Vertrauen durch Ihre Worte und Taten.
6. Sie teilen Informationen über Ihre Person mit und geben Feedback.

„Das Umfeld, das wir in unseren Partnerschaften schaffen, bestimmt, wie gut wir überleben.“

Im Gegensatz dazu werden Sie Ihre Chancen für eine gute Partnerschaft gefährden, wenn Sie sich bei Entscheidungen auf die Vergangenheit verlassen, wenn Sie den Status quo aufrechterhalten, sich gegen Veränderungen sträuben, Konflikte zu gewinnen versuchen, Ihre Unabhängigkeit vorziehen, anderen nicht vertrauen und Informationen für sich behalten.

Das Partnerschafts-Kontinuum

Partnerschaften geschehen nicht einfach von allein. Sie müssen zunächst geplant werden. Ein mögliches Instrument hierfür ist das

Modell des Partnerschafts-Kontinuums, mit dessen Hilfe Sie die Prozesse zur Entwicklung einer Partnerschaft offen diskutieren sowie die Kommunikation und das Vertrauen fördern können. Dieses Modell trägt auch zur Schaffung einer gemeinsamen Vision sowie zur Planung der Entwicklungen bei, und es hilft Ihnen dabei, einen gemeinsamen Nenner für die Zusammenarbeit zu finden. Das Partnerschafts-Kontinuum-Modell besteht aus drei Stadien:

1. Stadium: Entwicklung der Beziehung

„Die sechs Attribute, die wir für erfolgreiche Partnerschaften benötigen, sind eine Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung bei Entscheidungsprozessen, das Akzeptieren von Veränderungen, eine Win-Win-Einstellung in Konfliktsituationen und Problemlösungsansätzen, das Akzeptieren der Interdependenz, die Fähigkeit zu vertrauen sowie Selbstenthüllung und Feedback.“

Dieses Stadium der Beziehung beinhaltet bestimmte Abläufe:

- Formen - Im Allgemeinen sind die Beteiligten höflich zueinander und es bildet sich ein Gruppenführer oder eine dominante Person heraus. Dies ist ein guter Zeitpunkt, um die Themen anzusprechen, mit denen sich die Gruppe befassen wird, und die Richtlinien für die Beziehung aufzustellen.
- Abgrenzen - In diesem Stadium findet meist ein Aufeinanderprallen verschiedener Ideen und Verhaltensweisen statt, was zu Konflikten führen kann. Die Gruppe entwickelt nun ihre Grenzen.
- Festlegen - Die Gruppenmitglieder definieren ihre Werte, Bedürfnisse und Rollen innerhalb der Beziehung.
- Leisten - Die Gruppenmitglieder befinden sich nun im "kreativsten, effektivsten und produktivsten Stadium" bei der Durchführung der Gruppenaufgabe.

2. Stadium: Partnerschafts-Entwicklung

„Es gibt bestimmte Eigenschaften, die allen Partnerschaften gemeinsam sind. Die Personen in einer Partnerschaft haben ein starkes Selbstbewusstsein. Sie verstehen ihre eigenen Stärken und Schwächen. Und sie wissen, was sie von der Partnerschaft erwarten.“

Dieses Stadium beinhaltet folgende Abläufe:

- Bewerten - Finden Sie heraus, was Sie sich von der Partnerschaft, die Sie schaffen, erhoffen. Schätzen Sie Ihren PQ ein und bestimmen Sie, welchen Beitrag Sie von Ihrem Partner erwarten. Falls nötig, überdenken Sie, wie Sie Ihr eigenes Verhalten ändern können.
- Erschliessen - Untersuchen Sie Bereiche von gemeinsamem Interesse und analysieren Sie die gemeinsamen Vorteile, die Sie sich erhoffen. Im Stadium der Erschliessung können Sie sich der Partner-Kompatibilitäts-Analyse bedienen, um Ihren Partner besser einschätzen zu können.
- Initiieren - Vereinbaren Sie, sich für einleitende Aktivitäten einzusetzen, und beginnen Sie damit, Ihre Partnerschaft Schritt für Schritt zu entwickeln. Auf diese Weise können Sie testen, wie gut die Partnerschaft funktioniert, und Vertrauen schaffen. In diesem Stadium können Sie Ihre Fortschritte anhand einer "Team-Checkliste für Anfangsaktivitäten" bewerten.
- Engagieren - Unternehmen Sie weitere Schritte zur Stärkung Ihres partnerschaftlichen Verhältnisses. Wenn Sie Ihre Fortschritte in diesem Stadium messen möchten, können Sie eine "Matrix der Organisationsstruktur" oder eine Checkliste für "externe Auswirkungen auf die Partnerschaft" verwenden.

3. Stadium: Das Umfeld der Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung

„Während Sie beginnen, sich an der Zukunft zu orientieren, beginnt sich das Vertrauen in Ihrer Partnerschaft zu entwickeln. Und da die Vertrauensschaffung eine Schlüsselfähigkeit darstellt, erhöht dies wiederum Ihre Partnerschafts-Intelligenz.“

Das Partnerschafts-Kontinuum bewegt sich von der Orientierung an der Vergangenheit hin zu der Ausrichtung auf die Zukunft. Während dieses Prozesses lernen Sie aus der Vergangenheit und blicken in die Zukunft. Dadurch können Sie die Chancen für Veränderungen sowohl für die Aufgaben als auch für die Beziehungen erkennen. Beispielsweise vertrauen Sie darauf, dass Ihr Partner seine Versprechen halten wird, da die Vergangenheit Sie gelehrt hat, dass sich das Vertrauen lohnt. Während Sie dieses Modell in die Praxis umsetzen, können Sie viele verschiedene Bewertungsmethoden und Instrumente einsetzen. So können Sie beispielsweise Ihre

Fortschritte mit Hilfe einer "Bestandsaufnahme der Partnerschaftsbereitschaft", einem "Fragebogen zur Kultur" oder einer Bewertung der Grundbedürfnisse messen.

„Damit das Partnerschafts-Kontinuum funktioniert, müssen Sie das Zusammenspiel zwischen den beiden Aspekten der Partnerschaft ausgleichen: Aufgaben und Beziehungen. Wenn Sie diese Aspekte der Beziehungen des Unternehmens nicht verstehen, werden Sie nicht die notwendige Ausgewogenheit in der Partnerschaft erzielen können.“

Sie können Ihre Partnerschafts-Fähigkeiten zusätzlich ausbauen und verbessern, indem Sie Ihren PQ weiterentwickeln. Dies trägt u. a. dazu bei, eine effizientere Vergangenheits-Zukunfts-Orientierung bei Entscheidungsprozessen zu entwickeln, Veränderungen besser zu bewältigen, die Interdependenz leichter hinzunehmen sowie Vertrauen zu schaffen; Selbstenthüllungen und Feedback werden erleichtert und die für eine gute Partnerschaft notwendige Win-Win-Orientierung kann sich besser entwickeln.

Über den Autor

Stephen M. Dent ist Mitbegründer von The Partnership Continuum, einem Consulting-Unternehmen aus Minneapolis. Er hat Tausende Manager, Führungskräfte und Unternehmensberater in Workshops und Vorträgen ausgebildet und verfügt über nahezu 20 Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kunden wie AT&T, Northwest Airlines, GE Capital Services, dem U.S. Postal Service und U.S. West Communications.
