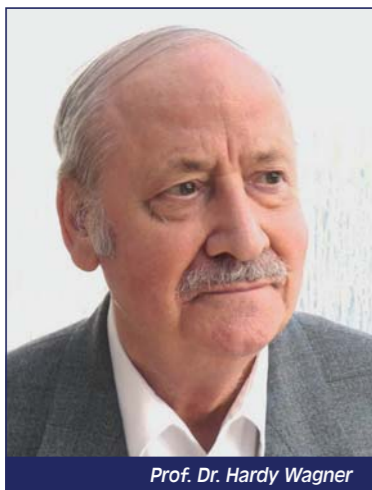




# Partnerschaft erfolgreich meistern

Wie Sie Ihre Beziehungen praktisch verbessern können –  
Von Prof. Hardy Wagner



Prof. Dr. Hardy Wagner

Die Regeln einer erfolgreichen Partnerschaft sind universell auf alle denkbaren Beziehungen anwendbar. Im Folgenden beschreibt Prof. Hardy Wagner ein erfolgreiches und praktisches Coaching-Konzept, das Sie unmittelbar auf Ihre privaten und geschäftlichen Partnerschaften anwenden können.

## Was eigentlich ist Partnerschaft?

Partnerschaft verstehe ich hier als eine Beziehung zwischen Menschen und/oder Menschen-Gruppen, die ein gemeinsames Ziel verbindet und die dieses vertrauensvoll gemeinsam erreichen wollen.

Diese Menschen sind entweder durch Sachziele miteinander verbunden, sei es in der Wirtschaft als Mit-Gesellschafter, als Kunden, Lieferanten, Kollegen oder auch Mitarbeiter, sei es im Öffentlichen Bereich, in Politik und Gesellschaft. Nicht zuletzt kann die Grundlage einer Partnerschaft auch – gerade im persönlich-zwischenmenschlichen Bereich – Sympathie sein, sei es als (Sports-) Freundschaft oder als Lebens-Partner-

schaft, auch wenn diese heute nicht mehr zwangsläufig in einer Ehe besteht.

Was verbindet diese unterschiedlichen Elemente? – Es bestehen Gemeinsamkeiten im Hinblick auf Ziel und Sympathie: „Ich und Wir auf dem Weg zum Ziel“. In allererster Linie aber verbindet Vertrauen – ein Aspekt, der zunehmend als essenzielle Grundlage von Zusammenarbeit und für Erfolg erkannt und benannt wird.

**Vertrauen ist wichtige Grundlage für erfolgreiche Partnerschaften.**

Wie lässt sich also eine Partnerschaft erfolgreich gestalten und optimieren? Diese Herausforderung lässt sich mit den Instrumenten der EKS und des STUFEN-Konzeptes meistern.

## Werkzeuge der EKS

Die wichtigsten EKS-Elemente dürfen beim Leser des Strategie Journals als bekannt vorausgesetzt werden, insbesondere auch, dass die EKS-Erkenntnisse sowohl für Organisationen – also Unternehmen – als auch für Menschen in sinngemäß gleicher Weise gelten. Insoweit fasse ich hier nur zusammen, was für das Thema relevant ist:

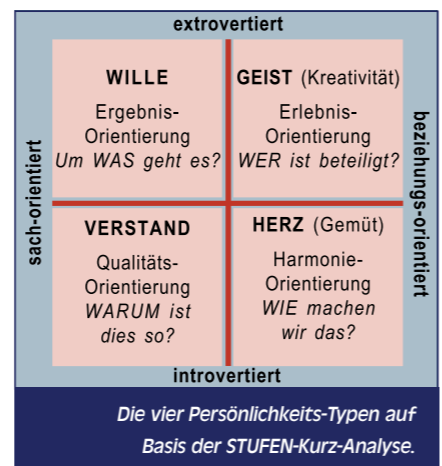
Der Schlüssel zur erfolgreichen Partnerschaft liegt in der Engpass-Konzentration auf das jeweils Wichtigste, den so genannten kybernetisch wirkungsvollsten Punkt (Pareto-Prinzip). Dieser lässt sich innerhalb einer Partnerschaft durch die Antwort auf die Frage nach dem größten unerfüllten und damit wichtigsten Wunsch der Zielgruppe – hier des Partners – ermitteln. Wichtig: Dieser unerfüllte Wunsch – d.h. zentrale Engpass – ist ausschließlich aus Sicht des „Kunden“, also des Partners, zu bewerten.

Ist Dank der Kräfte-Konzentration der zentrale Engpass beseitigt, ergibt sich „zwangsläufig“ ein anderer Engpass (Liebig-Prinzip), dem dann die höchste Priorität beizumessen ist. Potenzielle Engpässe sind deshalb durch Früh-Indikatoren (Spannungs-Bilanz) zu beobachten.

Es geht also auch im Rahmen einer Partnerschaft darum, das vielfach angewendete „Gießkannen-Prinzip“ zu vermeiden: Kräfte-Konzentration statt Verzettlung. Deshalb können auch relativ geringe Kräfte durchschlagend wirken. Und zugleich gilt die uralte Erfahrung: Der Köder sollte dem Fisch und nicht dem Angler schmecken: Allein der Partner ist kompetent zu entscheiden, was er jeweils als seinen „wirksamsten Mangel“ empfindet.

## Werkzeuge der Bildungs-Stiftung STUFEN zum Erfolg

Weitere wichtige und unverzichtbare Elemente zur Optimierung einer Partnerschaft sind die Beachtung wertschätzender Kommunikation und die Bereitschaft, ein Feedback als subjektives und wertvolles Geschenk anzunehmen. Ganz wichtig ist auch die Akzeptanz der Gleichwertigkeit von Menschen trotz ihrer Andersartigkeit. Weiterhin gilt es,



die genetische Verankerung von Stärken und Nicht-Stärken zu akzeptieren und Schwächen als „übertriebene Stärken“ zu begreifen. Gleichzeitig muss man es als möglich erkennen, dass sich menschliches Verhalten willentlich verändern lässt.

**Die Partner sollten an der Verbesserung ihrer Beziehung nachhaltig interessiert sein.**

Eine ergänzende, doch unerlässliche Voraussetzung sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein: Die Partner müssen an der Verbesserung bzw. mindestens an der Aufrecht-Erhaltung ihrer Beziehung nachhaltig interessiert sein; d.h., sie müssen „kooperieren wollen“ und ggf. auch ehrlich und aktiv bereit sein, an der Beseitigung eines auftretenden Konflikts zu arbeiten.

## Vorprogrammierte zwischenmenschliche Konflikte erfolgreich ausräumen

Die vorgestellten Erkenntnisse bzw. Regeln gelten für Menschen und für Organisationen. Da Organisationen und Unternehmen von Menschen gesteuert und geleitet werden, erscheint es sinnvoll, den Fokus auf die Partnerschaft zwischen Menschen zu richten.

Menschen sind unterschiedlich, und das ist gut so. Diese Tatsache wird durchaus als wertvoll, aber etwa ebenso häufig als schwierig empfunden. Damit sind Konflikte teilweise vorprogrammiert.

Konflikte werden wiederum als Problem empfunden. Sie sind vielfach – allerdings zu Unrecht – negativ belegt. In Wirklichkeit sind Probleme immer Chancen (wenn auch „in Arbeitskleidung“), also durchaus etwas Positives. Denn gäbe es kein Problem (als Abweichung von IST und SOLL),

gäbe es auch nicht die Chance einer Verbesserung bzw., das SOLL zu erreichen!

Wichtig ist, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen, um sie dann gemeinsam – im Sinne von Win/Win – lösen zu können. Leider neigen manche Menschen dazu, Konflikte unter den Teppich zu kehren, sie nicht wahrhaben oder wahrnehmen zu wollen. (Obwohl bekannt sein dürfte, dass „Leichen im Keller“ die unliebsame Eigenart haben, sich mit der Zeit durch unangenehme Gerüche bemerkbar zu machen).

Dazu muss es aber gar nicht erst kommen. In der Tat sind manche Probleme erfahrungsgemäß nicht nur vermeidbar, sondern auch reversibel, selbst dann, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist. Unterstützung hierfür bietet ein bewährtes Trainings- und Coaching-Konzept: „Partnerschaft erfolgreich meistern“, das nachstehend in seinen Grundzügen vorgestellt wird.

## Praktisches Coaching-Konzept für eine erfolgreiche Anwendung

Nachstehend konzentrieren wir uns auf eine Problem-Lösung im Hinblick auf „Intim-Partnerschaften“, also eine Verbindung zwischen Frau und Mann. Die Übertragung auf alle andere Partnerschaften, etwa beruflicher Art, ist mit einigen Modifikationen erfahrungsgemäß relativ einfach. Das beschriebene Konzept ist sogar ohne Hilfe Dritter umsetzbar, wenngleich ein Coach als Katalysator in der Regel durchaus hilfreich sein kann.

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist eine verbindliche Vereinbarung zwischen den Partnern: „Wir wollen Partnerschaft! Wir sind bereit, gemeinsam mit dem Coach, bestimmte



Goethe und Schiller: Eine fruchtbare Partnerschaft trotz aller Hürden.

und bewährte Schritte vertrauensvoll zu gehen. Wir behalten uns Ergebnis-Offenheit vor.“ Diese beiderseitige und übereinstimmende Willenserklärung entspricht quasi einem Vertrag.

Zunächst müssen beide Partner mit den grundlegenden, oben genannten Kern-Elementen des Erfolgs übereinstimmen: Essenzielle Bedeutung der Engpass-Konzentration, d.h. sich mit allen verfügbaren Kräften auf das jeweils Wichtigste, und zwar aus der Sicht der Partners, zu konzentrieren. Akzeptanz der Aussagekraft einer individuellen Selbst-Analyse der Persönlichkeits-Struktur, die – je nach Kenntnisstand – mit einem bewährten Instrument (z.B. MBTI, TMS, DISC oder auch der Kurz-Analyse der STUFEN-Stiftung) durchgeführt werden kann.

Die Partner müssen bereit sein, sich offen über die Ergebnisse auszutauschen, ihre Stärken und Nicht-Stärken in jeweils individueller Ausprägung ge-

meinsam zu erkennen, zu akzeptieren und ihre Schwächen gemäß der Definition „Übertreibung von Stärken“ zu analysieren.

### Diskussion vorhandener Chancen/Probleme

Folgende Fragen sind gemeinsam zu klären. Eine Coaching-Vorarbeit kann hilfreich sein und das Prozedere beschleunigen.

- Was sind die Vorteile unserer Partnerschaft? – Inwieweit harmonisieren wir? (Ähnlichkeiten) Inwieweit ergänzen wir uns? (Unterschiede)
- Was beeinträchtigt/behindert unsere Partnerschaft? – Wo gab es bisher Reibung, Frustration, Enttäuschung? – Wo ganz besonders? Was könnte unsere Partnerschaft ernsthaft gefährden? (= Zentraler Engpass, wirkungsvollster Mangel)

Zielführende Frage: Gibt es vielleicht Zusammenhänge zwischen einerseits den Gründen der Störung und andererseits den Schwächen – also übertriebenen Stärken – eines Partners? In der Regel stellt sich heraus, dass die Probleme nicht oder weniger aus den „Nicht-Stärken“, sondern aus den übertriebenen Stärken resultieren. Diese Schwächen stören den Menschen selbst oft gar nicht, aber um so stärker seine Umwelt, z.B. seinen Partner. Dies ist das Problem – und zugleich die Chance.

- Analyse des wirksamsten Mangels: Was stört mich am stärksten an meinem Partner? – Was kann ich tun, um meinem Partner entgegen zu kommen? – Bin ich dazu überhaupt (vgl. „Vertrag“)  
a) bereit und b) in der Lage?

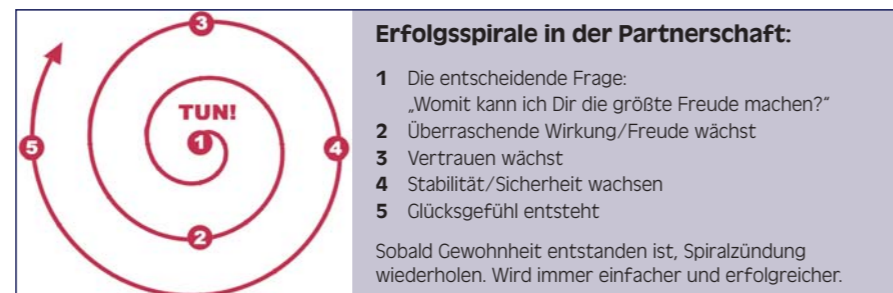
Die Lösung erfolgt mit der Antwort auf die entscheidende Frage an den Partner: Was stört Dich an mir – meinem Verhalten – „am aller-aller-meisten“? Hier darf ein evtl. Coach nur eine Aussage zulassen. Die Antwort ist dann der wirksamste Mangel, auf dessen Beseitigung alle Kräfte zu konzentrieren sind. Der andere Partner stellt die gleiche Frage und erhält gleichfalls „eine zielführende Antwort“.

### Hohe „Durchschlagskraft“ des Verfahrens

Der Erfolg ist sehr wahrscheinlich: Rund 80% aller Partnerschafts-Auseinandersetzungen hängen mit rd. 30% aller Probleme (Pareto lässt grüßen) zusammen. Dies erklärt die Bedeutung der erfolgreichen Konzentration auf den jeweils wichtigsten Mangel/Engpass.

### Wichtige Grundlagen für Partnerschaft: Selbst-Erkenntnis und Kräfte-Konzentration.

Soweit die Partner nur prophylaktisch vorgehen bzw. keine existenziellen Probleme vorliegen, sollte die „entscheidende“ Doppel-Frage lauten: „Partner, womit kann ich Dir die größte Freude machen?“ Und da die Partner erklärt haben, dass sie die Partnerschaft wollen, dürfte es nicht schwer fallen, dass sie alle Kraft darauf verwenden, diesen größten Wunsch eines jeden Partners zu erfüllen. Beide Partner stellen



übrigens nicht selten mit Überraschung – und Freude – fest, dass der Andere sich genau das intensivst wünscht, was man sich selbst wünscht. Es ist klar, dass dies den Erfolgs-Prozess erheblich beschleunigt und erleichtert.

Dieses beiderseitige Bemühen ist fast zwangsläufig erfolgreich und vertieft auch für beide Partner das „not-wendige“ Vertrauen. Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!

Auch die fünf Liebes-Formeln (nach Bas Kast) sind wichtige, teils indirekte Inhalte des Konzepts „Partnerschaft erfolgreich meistern“. Es geht um nachstehende Essentials: Zuwendung, Wir-Gefühl, Akzeptanz, Positive Illusionen, Aufregung im Alltag.

### Zusätzlicher und zentraler Transfer-Aspekt

Die ohnehin hohe Wahrscheinlichkeit des Erfolgs kann durch einen wichtigen Zusammenhang begründet werden: Die Lewin'sche Formel. Sie lautet:  $V = f(P, U, \dots)$ . Dies bedeutet: Das Verhalten von Menschen ist eine Funktion ihrer Persönlichkeit und ihrer Umwelt. Dieser Sachverhalt liegt auch Aussagen zugrunde wie: „Wer die Welt verändern will, muss bei sich selbst anfangen!“ (George B. Shaw)

Diese empirische Formel besagt nicht mehr – aber auch nicht weniger – als:

Foto by Nata S, flickr.com



Oft sind es die kleinen Aufmerksamkeiten, die Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

Wenn ich mich – u. U. nur geringfügig, aber z.B. in einem besonders wirksamen Bereich einer z.B. den Partner sehr störenden Übertreibung oder Unterlassung (Engpass) – verändere, dann verändert sich zugleich die Umwelt meines Partners, so dass er gleichfalls – gemäß dieser Formel – sein Verhalten ändert, was wiederum für mich selbst eine veränderte Umwelt und damit eine Veränderung meines Verhaltens bedeutet, ... und so fort. Wer also seinen Partner verändern will, kann, darf und muss (nur) bei sich selbst anfangen.

### Warum funktioniert dieser Transfer mit „Erfolgs-Garantie“?

Ein essenzieller Grund hierfür ist die nunmehr „objektivierte“ subjektive Bedeutung bzw. Bewertung der Probleme, etwa wie Dale Carnegie es sehr anschaulich formuliert hat: „Ich selbst esse gern Erdbeertorte mit Schlagsahne, aber wenn ich Angeln gehe, dann frage ich mich, was die Fische gerne mögen.“

Die Partner erkennen meist sehr rasch am eigenen Fall, wie bedeutsam es ist, Probleme auch und gerade aus der Sicht des anderen zu betrachten. In diesem Sinne beschreibt etwa der Bestseller-Autor Stephen Covey (Die 7 Wege zur Effektivität, GABAL-Verlag) seinen fünften Weg wie folgt: „Erst verstehen, dann verstanden werden.“

Beide Partner erkennen die Chance, auf diese Weise sukzessive auch alle weiteren Probleme – d.h. Engpässe – lösen zu können. Sie erkennen ferner, dass durch die Konzentration aller Kräfte die Lösung weiterer Probleme wesentlich erleichtert wird und nicht zuletzt, dass das erkennbare beiderseitige übereinstimmende Bemühen und der relativ schnelle, erkennbare Erfolg zusätzliche Energien und Glücksgefühle frei setzen.

### Zusammenfassung:

Heute brechen Ehen/Lebens-Partnerschaften, auch mit gemeinsamen Kindern, zunehmend auseinander, weil Menschen hilflos sind, ihre „Probleme allein zu lösen“ bzw. sie keine bewährte Methode kennen. Eine Trennung kann im Einzelfall durchaus „not-wendig“ sein und auch eine echte Befreiung darstellen: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Oft ist die Trennung aber nur ein unverstandener Hilfeschrei.

Hilfe bieten können zwei einfache, aber fundamentale Erkenntnisse: Das Wissen um die Chance der Engpass-Konzentration einerseits und das Wissen um die unterschiedliche Persönlichkeits-Struktur von Menschen andererseits. Wenn zwei Menschen „nicht miteinander können“, sind häufig nicht sachliche Gründe aus-

schlaggebend, sondern vielfach Verhaltensweisen, die zu ändern sind, wenn die Chance hierfür erkannt und genutzt wird.

Akzeptieren wir die – vielfach sogar besonders wertvolle – Andersartigkeit eines anderen Menschen, geben wir ihm ein faires offenes Feedback durch Erkennen von „blinden Flecken“ und versichern ihn unserer Wertschätzung und tun dies „nachhaltig“, dann können die sprichwörtlichen Wunder geschehen.

### Eine Trennung ist häufig nicht „not-wendig“, wenn Verhaltensweisen geändert werden.

Auch im wirtschaftlichen Bereich ist nicht immer Trennung – sei es von Kunden, Lieferanten und/oder Mitarbeitern – die beste Lösung. Im Gegenteil: Im Sinne von Phase 6 der EKS-Strategie ist Kooperation angesagt. Selbst bei bereits erfolgter „innerer Kündigung“ können neue Akzente gesetzt werden, etwa durch Job-Enrichment aufgrund der Erkenntnisse einer Persönlichkeits-Struktur-Analyse, oft aber auch durch Aufdecken und Lösen von Konflikten gemäß dem vorstehend dargestellten – nachweisbar hochwirksamen – Prozedere.

Packen wir's an: Unmögliches wird sofort erledigt! Und dann gilt nicht einmal der Nachsatz: Wunder dauern etwas länger! ■

### Über den Autor:

Prof. Dr. Hardy Wagner ist Vorsitzender des Kuratoriums der Bildungs-Stiftung STUFEN zum Erfolg und Ehren-Vorsitzender GABAL e. V.

### Kontakt:

Richthofenstr. 12 - 76831 Billigheim  
Tel (0 63 49) 99 64 55  
Hardy.Wagner@STUFENzumErfolg.de  
www.stufenzumerfolg.de