

# Effektives Partnermanagement

## Der Partnermanager als Coach



Carina Dworak

**SYNCON**<sup>®</sup>

International Franchise Consultants

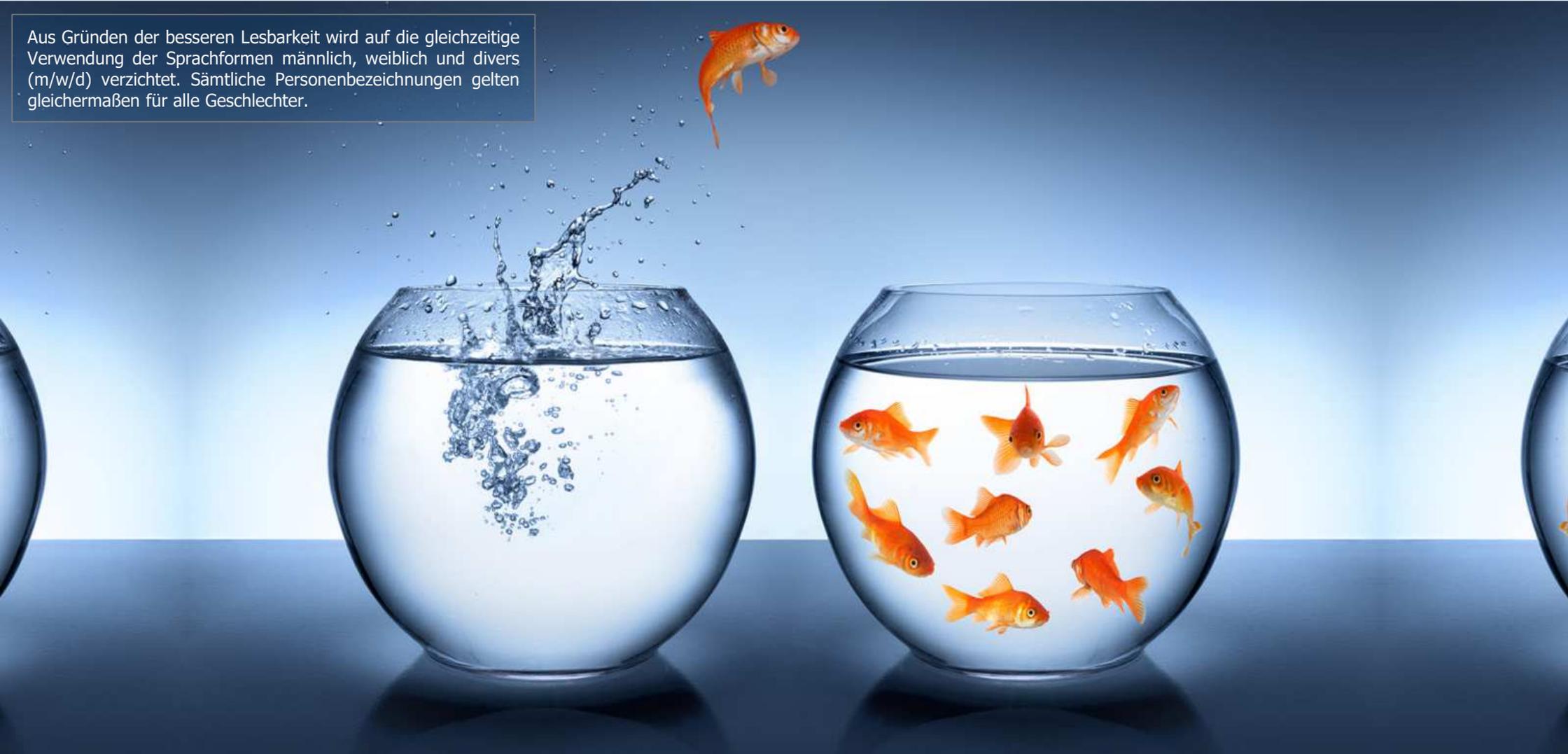


[SYNCON-FRANCHISE.COM](http://SYNCON-FRANCHISE.COM)



# SYNCON®

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



## Inhalt

- Grundlagen und Erfolgsfaktoren des Coachings
- Fragen statt sagen
- Das PM Quadrat
- Verschiedene Gespräche im Partnermanagement
- Praktische Übungen

**SYNCON<sup>®</sup>**

**Führung  
Management  
Coaching**

**„Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe.“**

## Warum coachen? (... statt managen)

- Große „Hebelwirkung“
- Eigene Ideen leichter akzeptiert
- Eigene Ideen besser gemerkt
- Neue Ideen einbringen

## Grundideen im Coaching

- **Ich bin ok – Du bist ok**
- **Franchise-Nehmer (FN) kann selbst die Lösungen finden**
  - wenn ich ihm / ihr Zeit lasse
  - wenn ich die richtigen Fragen stelle
- Partnermanager (PM) und FN sind auf **derselben Ebene**
- **Ich halte mich selbst zurück**
- Statt zu „Lehren“ **beim „Lernen helfen“**

## Eigenschaften des Coaches

- geduldig
- „objektiv“
- aktive, bewusste Kontrolle der eigenen Zustände
- selbstreflektiert
- förderorientiert
- interessiert
- exzellenter Zuhörer
- zurückhaltend
- verschwiegen

## Spiegeln / Rapport

**Wir mögen das, was uns ähnlich ist.**

**Ähnlichkeiten in:**

- Einstellungen, Überzeugungen, Werten

**Zeigen sich in:**

- Aussehen
- Sprechweise
- Körpersprache
- Verhaltensweisen

## Spiegeln / Rapport

**Körperhaltung**

**Stimme**

**Sprache**

## FN-Beziehungsmanagement „Eisberg-Modell“



**Je besser Sie auf der Beziehungsebene  
mit „Ihren Partner/Partnern“,  
desto leichter ist es auf der Sachebene.**

**Hart in der Sache –  
Weich zur Person!**

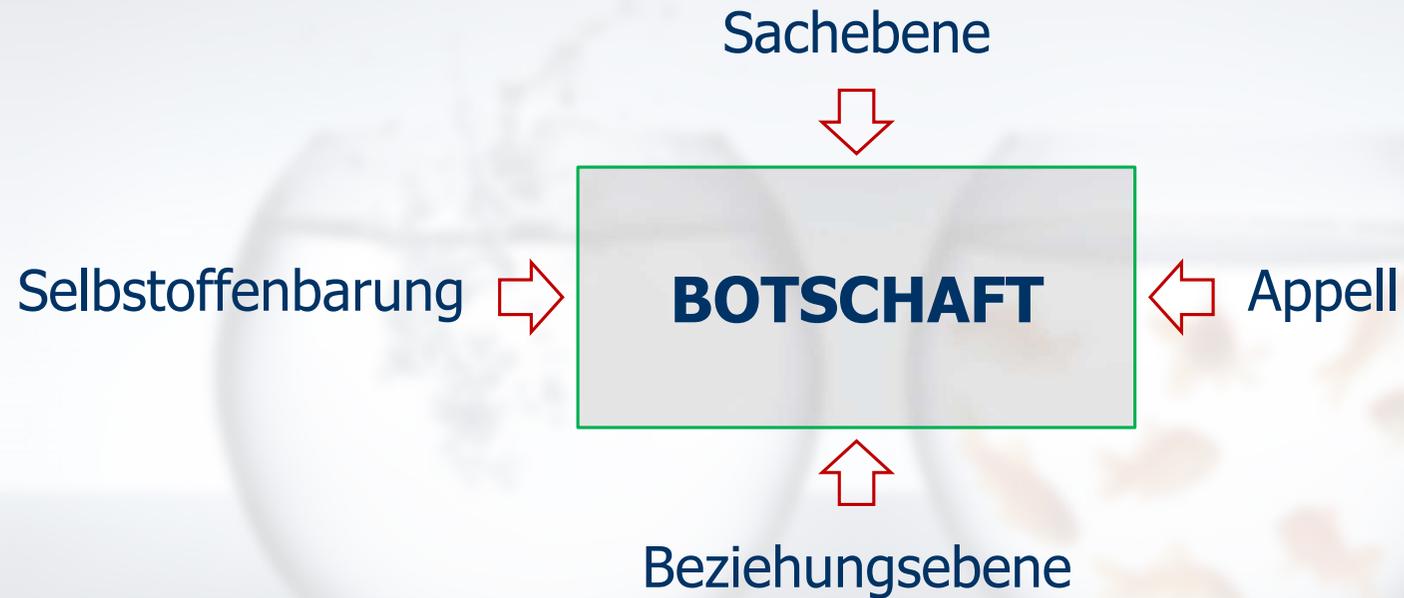


## Eisberg-Modell

Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen  
Gefühls- und Verstands- bzw. Sachentscheidungen:



## Die vier Seiten einer Botschaft



## Die vier Seiten einer Botschaft

DA IST WAS GRÜNES.  
Sachebene



MIR SCHMECKT DAS NICHT.  
Selbstoffenbarung →

**Da ist was  
Grünes in  
der Soße!**

LASS ES NÄCHSTES MAL WEG.  
← Appell



Beziehungsebene  
DU BIST EINE MIESE KÖCHIN.

## Wahrnehmungs-Positionen

**ICH** assoziiert

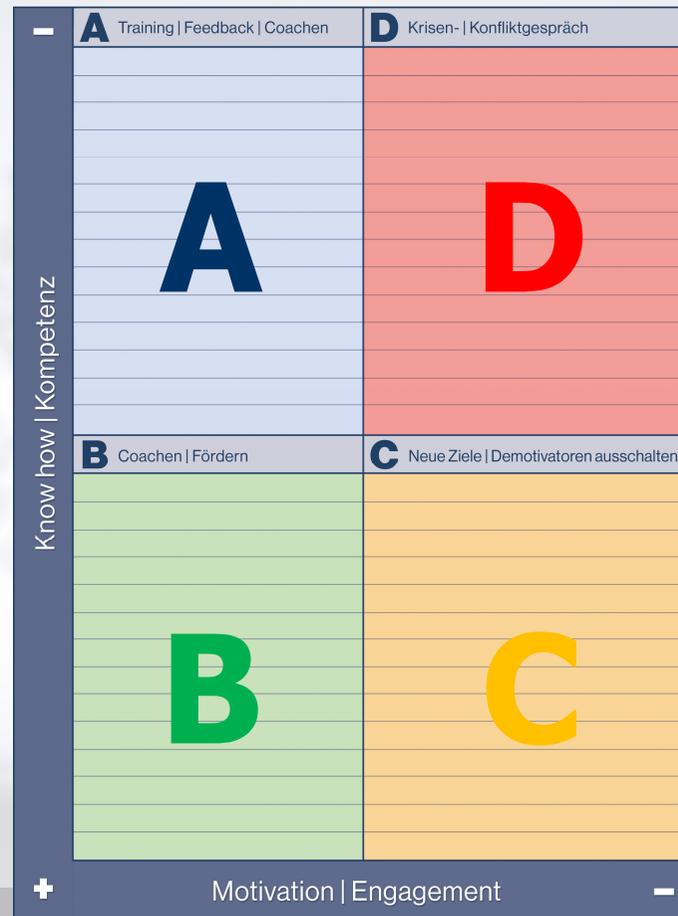
**DU** assoziiert

**META-Position**

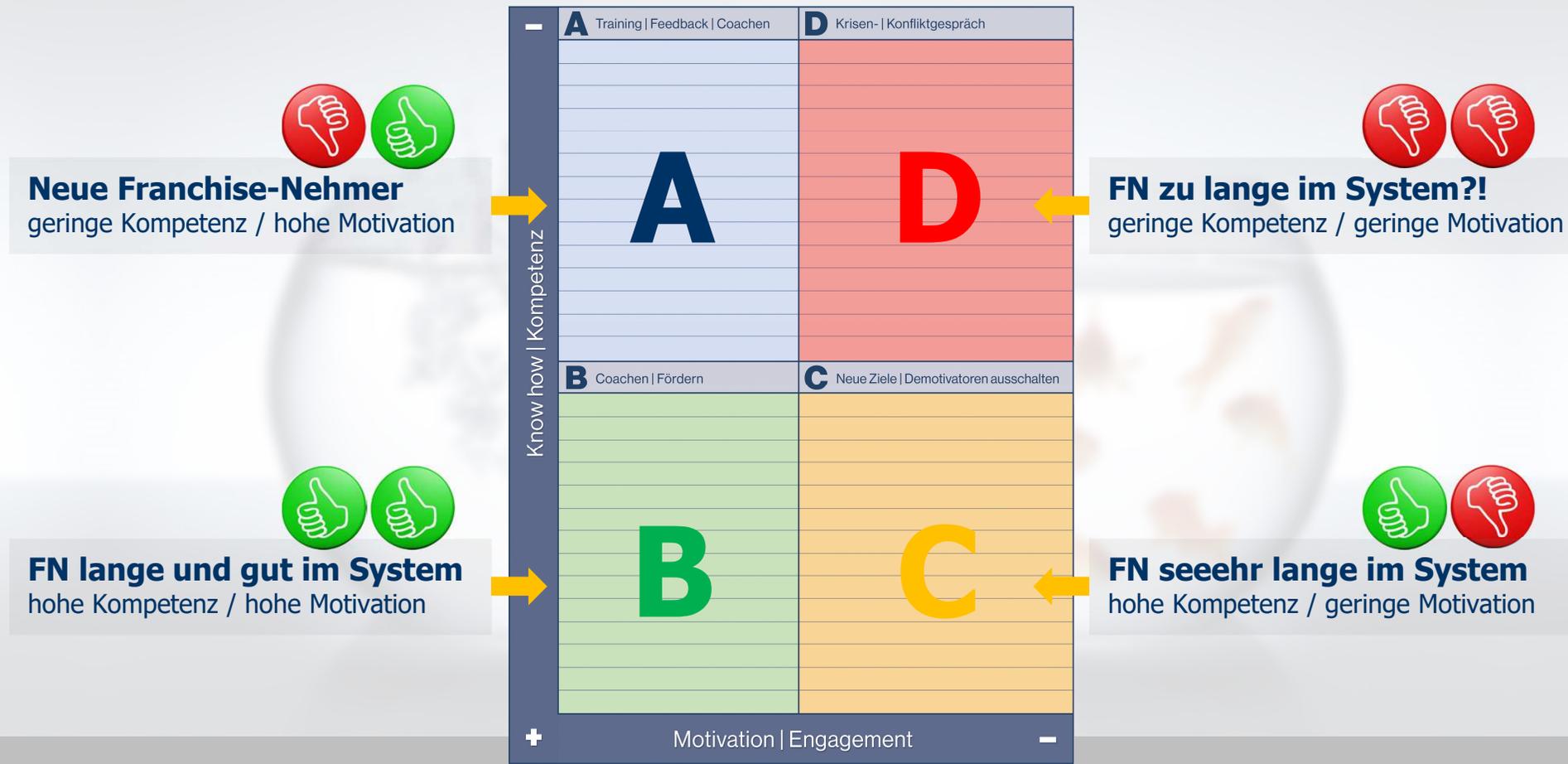
## Instrumente des Coaches

- Wahrnehmung vs. Interpretation
- Aktives Zuhören
- Professionelles Feedback
- Lob
- Spiegeln / Rapport
- **Fragetechniken im Coaching**

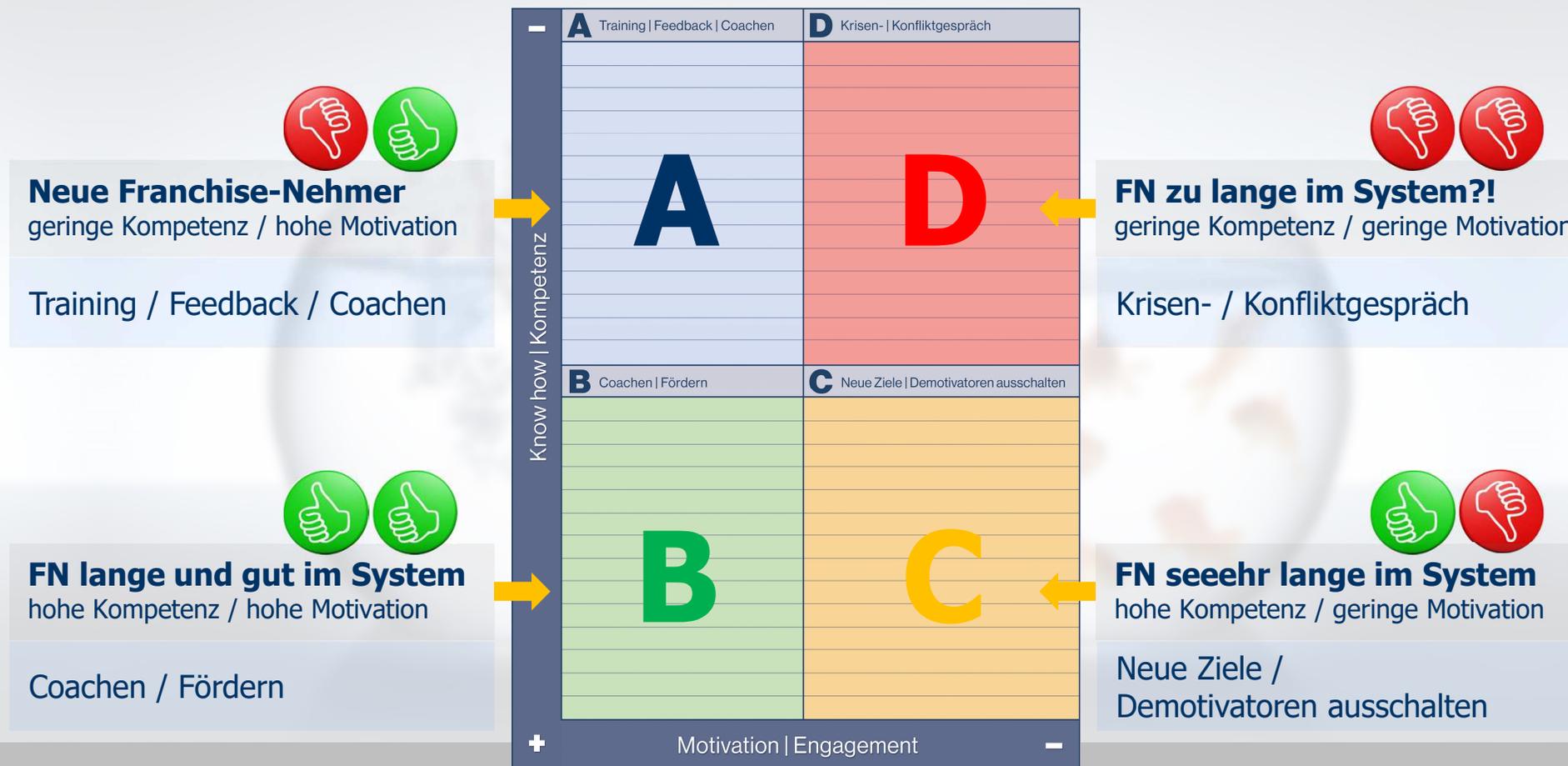
## Das PM-Quadrat



## Das PM-Quadrat / Wo stehen meine FN?



## Das PM-Quadrat / Was tun?



## Arten der Gespräche

Feedback, Coachinggespräch

→ **AB**

Förder- / Zielgespräch

→ **BC**

Krisen- / Konfliktgespräch

→ **CD**

## Feedback

### **Spontan - anlassbezogen**

- Thema klären

### **Mit Einverständnis**

- Franchise-Nehmer und Partnermanager

## Professionelles Feedback

Im „Sandwich“:

- + Was hat mir gut gefallen - konkret
- ➔ Beobachtetes Verhalten und ☹ Wirkung auf mich
- ➔ Veränderungsvorschlag (max. 3)
- + Positiver Abschluss

## Professionelles Feedback

### Zusätzlich ist zu beachten:

- Feedback persönlich geben
- Feedback konkret (Wahrnehmung!) und förderorientiert
- In Ich-Botschaft
- Keine persönlichen Angriffe oder Vorwürfe
- Kein „Aber“, lieber „Und“
- 1. Lage mehrere / viele positive Aspekte
- Mittellage (max. 3 Punkte) „Qualität vor Quantität“.

## Professionelles Feedback

### Für den Übenden:

- Keine Rechtfertigungen / Erklärungen
- Nur: **DANKE** 

# Effektives Partnermanagement

## Der Partnermanager als Coach – TAG 2



Carina Dworak

**SYNCON**<sup>®</sup>



SYNCON-FRANCHISE.COM

International Franchise Consultants



## Führen durch Fragen

### Ziele und Nutzen

- Selbstständigkeit und Selbstverantwortung fördern
- Konstante Weiterentwicklung
- Landkarte erweitern => Neues Lernen
- Eigene Lösung leichter akzeptiert

**„Die Qualität unserer Fragen  
bestimmt die Qualität unserer Antworten.“**

## Grundtypen von Fragen

- Offene Fragen
- Geschlossene Fragen
- Alternativfragen
- ~~Suggestivfragen~~

## Grundtypen von Fragen

### Offene Fragen

- Wer, Was, Wann, Wie, Wo ... ~~Was ... ???~~
- **Bringen viel Informationen**
- **Gedankenprozess wird stimuliert**

## Offene Fragen



Wer?



Wie?



Wo?



Wann?



Was?



Warum?



Weshalb?



Wieso?



Weswegen?

## Offene Fragen

- Hoher Informationsgewinn
- Wirken aktivierend
- Fördern den Redefluss des Gesprächspartners
- Gedankenprozess wird stimuliert
- Gesprächsklima positiv

## Grundtypen von Fragen

### Geschlossene Fragen

- Antwort ist **JA** oder **NEIN**
- Bringen wenig Informationen
- „zwingen“ zu Entscheidungen

## Grundtypen von Fragen

### Alternativfragen

- Entweder / oder
- Lösungen werden indirekt vorgegeben
- Idealerweise maximal 2 – 3 Optionen

## Offene Fragen üben

- **„Waren Sie im Gespräch erfolgreich?“**
- **„Haben Sie sich schon mit dem Kunden geeinigt?“**

## Offene Fragen üben

- **„Finden Sie diese Bonusregelung fair?“**
- **„Waren Sie mit diesem Kunden schon im Kontakt?“**

## Offene Fragen üben

- **„Werden Sie dieses Jahr Ihr Umsatzziel erreichen?“**
- **„Stellen Sie viele Fragen im Kundenkontakt?“**

## Tipps für „aktives Zuhören“

- Blickkontakt
- Im „Hier und Jetzt“ (nicht voraus denken)
- Wirklich ausreden lassen
- Nicken
- .. mmh, ..mmh („soziales Grunzen“)
- Ja, bzw. bestätigen
- Lächeln (wenn angebracht)
- Bei Bedarf mitschreiben
- Aussagen wiederholen (wörtlich)
- Verständnis-/Rückkopplungsfragen

## Spezielle Coaching Fragearten

- Rückkopplungsfragen
- Hypothetische Fragen
- Zirkuläre Fragen
- Konkretisierungsfragen
- Zielfragen
- Problemfragen
- Reframingfragen (Umdeutungsfragen)
- Emotionsbezogene Fragen
- Ökologiefragen
- Skalierungsfragen
- Zukunftsfragen

## Rückkoppelungsfragen

- „Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie ...?“
- „Sie sagten, dass Ihrer Meinung nach ...?“



**Gibt dem Gesprächspartner das Gefühl, dass Sie an ihm interessiert sind.**

## Hypothetische Fragen

- „Angenommen, wir vereinbaren X, was würde passieren ... ?“
- „Sollte dieser Fall eintreten, wie würden Sie reagieren ... ?“



**Der Gesprächspartner muss „fertig denken“.**

## Zirkuläre Fragen

- „Wie würden Sie als System-Führung reagieren ... ?“
- „Angenommen, Sie wären in der Situation des Kunden, was würden Sie sagen ... ?“



**Der Gesprächspartner versetzt sich in die Lage von X.**

## Konkretisierungsfragen

- „Wie genau würden Sie Ihre Kampagne gestalten ... ?“
- „Was genau haben Ihnen Ihre Kunden / Kollegen gesagt ... ?“



**Der Gesprächspartner muss weiter denken und konkret werden.**

## Zielfragen

- „Wo möchten Sie in zwei Jahren stehen ... ?“
- „Wie viele Mitarbeiter werden Sie in einem Jahr haben ... ?“



**Der Gesprächspartner macht sich ein Zielbild.**

## Problemfragen

- „Wo sehen Sie das größte Defizit ... ?“
- „Was belastet Sie in der Arbeit am meisten ... ?“



**Der Gesprächspartner beschreibt seine Probleme.**

## Reframingfragen

- „Was könnte ein positiver Aspekt sein ... ?“
- „Was würde diese Investition Neues bewirken ... ?“



**Der Gesprächspartner erkennt weitere Perspektiven.**

## Emotionale Fragen

- „Wie werden Sie sich fühlen, wenn ... ?“
- „Wie denken Sie, geht es Ihren Mitarbeitern mit dieser Entscheidung ... ?“



**Der Gesprächspartner „fühlt sich rein“.**

## Ökologiefragen

- „Was ist Ihr Beitrag, sollten wir ... ?“
- „Sollten wir den Standort neu bauen, wie viel Ressourcen könnten Sie investieren ... ?“



**Der Gesprächspartner committet sich zu eigener Leistung.**

## Skalierungsfragen

- Auf einer Skala von 1 bis 10: 1 = sehr gut, 10 = sehr schlecht
- „Wie geht es dir mit ...?“



**Gesprächspartner gibt spontan und „unbelastet“ Antwort.**



**Trotzdem: Hoher Informationsgehalt!**

## Zukunftsfragen

- „Heute in zwei Jahren, wo sehen Sie Ihren Betrieb ... ?“
- „Wie stellen Sie sich Ihre Arbeit nach dieser Veränderung vor ... ?“



**Der Gesprächspartner erkennt das zukünftige Ergebnis.**

## Fragearten zuordnen

- Wann genau wollen Sie das umsetzen?
- Wenn Sie es in Zukunft so machen, wie wird das für Ihren Betrieb sein?
- In welcher Situation könnte ein solcher „Fehler“ sogar nützlich sein?
- Wo genau ist das Problem?
- Was ist Ihr Ziel?
- Wie geht es Ihnen wenn ein Kunde, so einen Rabatt verlangt?
- Wie sehen das / Ihre Kollegen / andere Franchise-Nehmer?

## Fragearten zuordnen

- Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Verhalten den Kunden / Mitarbeitern gegenüber geändert haben?
- Reagieren IMMER ALLE Kunden so?
- Angenommen das wäre möglich, was würden Sie dann tun?
- Sie meinen also, dass der Kunde im Unrecht ist?
- In welchen Situationen haben Sie dieses Problem?
- Was sind die Vorteile, die Sie aus Ihrem Verhalten ziehen?
- ...

## „Ultimative“ Coachingfrage

# W S S V



**Was schlagen Sie vor?**

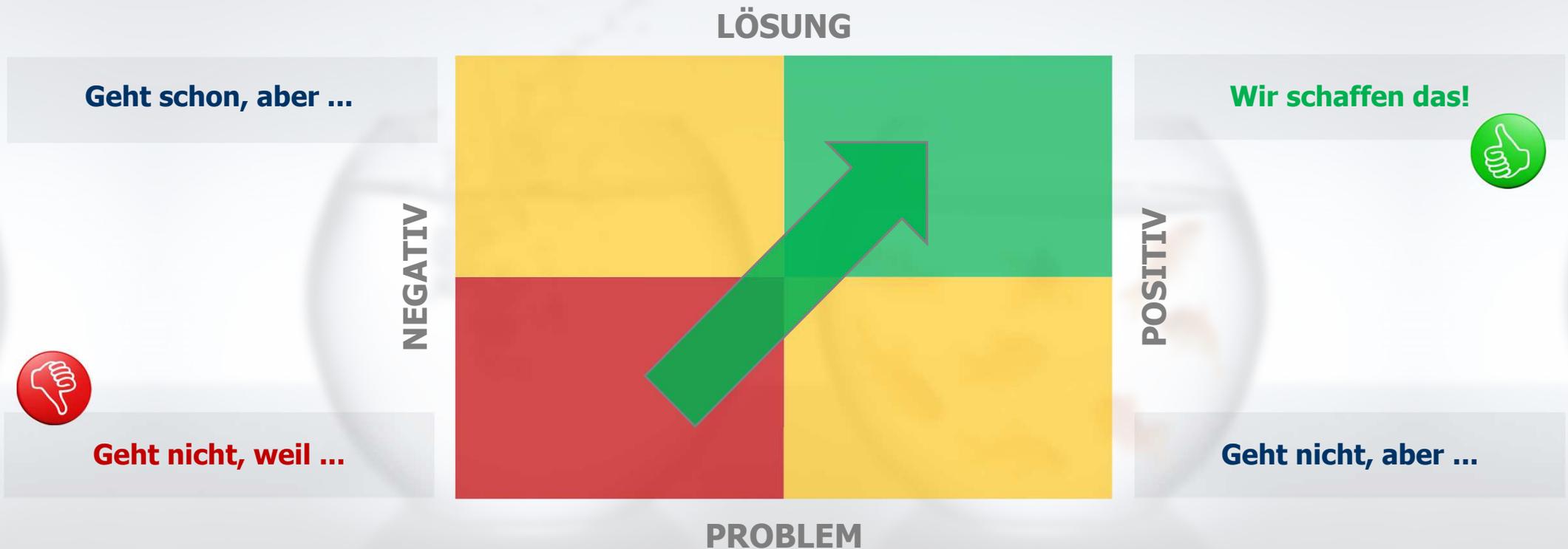
## Know-how Coaching

- **Nach Trainingsmaßnahmen**
  - „Transfer“ des Gelernten in die Praxis
  - nach Schulungen (z.B. Grundausbildung)
- **Besteht aus:**
  - Coaching Elementen
  - Training on the Job
- **Speziell:**
  - gegebenenfalls Mitarbeiter-/ Verkaufsgespräche begleiten

## Verhaltensveränderung

- **Wollen**
  - Weg von => Hin zu Motivation
  - „Stretching“
- **Können**
  - Training / Coaching
  - „Stretching“
- **Dürfen**
  - System- und betrieblicher Rahmen

## Problem-orientiert => Lösungs-orientiert



## Coaching – Prozess

- **Vorbereitung**
- **Eröffnung**
- **Coaching- / Feedback-Gespräch**
- **Abschluss**
- **Follow Up**

## Vorbereitung

- **Zeit(rahmen)**
- **Ort**
  - ungestört
  - hierarchiefrei
- **Ergebnisse des letzten Coachings**
- **Inhalte der letzten Trainings**
- **Ziele definieren**

## Eröffnung

- **Rapport aufbauen**
  - Spiegeln
  - Small Talk
  - Atmosphäre schaffen
- **Grund/Ziel für das Gespräch gemeinsam definieren**
- **Anknüpfen an Vergangenes**
  - Letztes Coaching
  - Training

## Feedback- / Coachinggespräch

- Fragend führen
- Aktiv zuhören
- Eigene Lösungen zurückhalten
- „Hart“ in der Sache „weich“ zur Person
- Franchise-Nehmer „spricht“ zuerst
- Wahrnehmungen wiedergeben
- Gegebenenfalls Handbuch / Unterlagen mit einbeziehen
- Gegebenenfalls Feedback geben

## Abschluss

- Franchise-Nehmer schlägt Maßnahmen vor
- Gegebenenfalls diese ergänzen
- Partnermanager fasst Besprochenes zusammen (Gegebenenfalls schriftlich)
- bekräftigen / ermutigen
- nächsten Termin vereinbaren

## Follow Up

- **Eigene To Do´s umsetzen**
- **Kontrolle**
  - Nur soviel wie vereinbart
- **Coaching - Wie oft?**
  - 1x pro Monat bis 1x im Quartal – abhängig von Systemzugehörigkeit und Erfahrung
  - So oft wie nötig

## Richtig loben

- sparsam – „gut dosiert“
- qualifiziert und differenziert
- konkret
- aufrichtig / glaubwürdig
- Ideal: zeitnah

## Förder-/ Zielgespräch

- **Geplant**
  - Zeit
  - Thema
- **Vorbereitet**
  - Franchise-Nehmer und Partnermanager
- **1-2x pro Jahr** (evtl. anlassbezogen)
- **Feedbackregeln gelten**

## Ablauf eines Förder-/ Zielgespräches

- **Rapport herstellen**
  - Achtung Sitzposition!
- **Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft**
- **Partnermanager stellt offene Fragen**
- **Franchise-Nehmer erklärt seine Sichtweise**
- **Partnermanager bestärkt / ergänzt**

## Struktur eines Förder-/ Zielgespräches

- **Vergangenheit**
  - Was ist gut gelaufen?
- **Gegenwart**
  - Was sind die Stärken?
  - Was sind die Vorlieben?
- **Zukunft**
  - Verbesserungs-/Entwicklungspotenziale (nicht Schwächen)
  - **Ziele formulieren** (aus Franchise-Nehmer-/ und Partnermanager-Sicht)
  - Konkrete Maßnahmen und Rahmenbedingungen
  - Kontrolle vereinbaren

## Gesprächs-Methodik

- Positive Grundhaltung
- Förderorientierung, neue Ziele?
- Ziel: Franchise-Nehmer helfen, selbst Lösungen/Ziele zu finden
- Anregung Denkprozess durch W-Fragen
- Professionelles Feedback

## Mögliche Hindernisse

- **Unterschiedliche Sichtweisen**
  - Abgleich der unterschiedlichen Landkarten (mit offenen Fragen)
  - Festhalten der unterschiedlichen Sichtweisen (bei unproblematischen Punkten)
  - Suchen nach Win-Win Lösungen (bei wichtigen Punkten)?

## Erfolg mit Zielarbeit

„Nachdem wir das Ziel endgültig  
aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Mark Twain

## Ziele richtig definieren ☹️

- Im nächsten Jahr werde ich mehr Umsatz machen
- Ich werde mich bemühen mehr Fragen zu stellen
- Ich werde mich um den Deckungsbeitrag kümmern
- ...

## Ziele richtig definieren 😊

### 1. Positiv

- Konkret und motivierend
- Was soll erreicht werden? (nicht wie!!)

### 2. Handlungsorientiert

- Was muss ich tun?

### 3. Zeitpunkt

- Bis wann muss das Ziel erreicht werden?

### 4. Im eigenen Einfluss

- Wer ist dafür verantwortlich?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten?
- Realistisch und groß

## Ziele richtig definieren 😊

**S**

**Spezifisch**

**M**

**Messbar**

**A**

**Aktionsorientiert**

**R**

**Realistisch**

**T**

**Termin**

## Wie viel Kontrolle ist notwendig?

Quadrant

**A**

regelmäßig in kurzen Abständen

Quadrant

**B**

wenig und in größeren Abständen

Quadrant

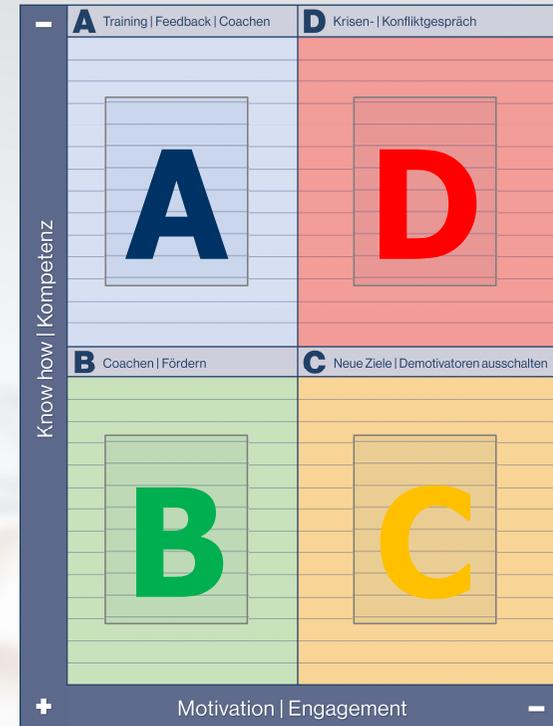
**C**

regelmäßig in kürzeren Abständen

Quadrant

**D**

häufige Kontrolle und eventuell Ausstieg vorbereiten



## Richtig kontrollieren

- Nur erforderliches Minimum
- So viel, dass Abweichungen rasch erkannt werden
- Dem Kontrollierten muss klar sein, was kontrolliert wird und was ein gutes Ergebnis ist
- Der Franchise-Nehmer erhält das Ergebnis der Kontrolle als Feedback
- Nur wie vereinbart

Wenn es der PM / Partnermanager schafft,  
Demotivation zu vermeiden bzw. zu eliminieren  
und sich der vorhandenen Motivation nicht in den Weg zu stellen,  
ist das schon ein Erfolg!



## Mögliche Konfliktlösungen

**PM gewinnt**



**FN verliert**

**PM verliert**



**FN gewinnt**

**PM verliert**



**FN verliert**

**PM gewinnt**



**FN gewinnt**

## Krisen-/ Konfliktgespräch

- **Rapport** (kurzer Small Talk)
- **Wichtigkeit** betonen
- **Positive Seiten** des Franchise-Nehmers konkret und sachlich ansprechen
- **„Karten auf den Tisch!“**
  - Überleitung von Pkt. 3 zu Pkt. 4: **UND** statt **ABER**
  - In Ich-Form
  - Konkret und sachlich (Zahlen, Daten, Fakten etc.)
- **W-Fragen** um Landkarte - Gründe erfragen  
(Motive, Bedürfnisse, Ziele) des Franchise-Nehmers zu erkennen
- **Eigene Landkarte** offen legen  
(Motive, Bedürfnisse, Ziele) – Sinn erklären
- **„Win-Win Lösungsvorschlag“** vom FN erfragen (**WSSV** | Was schlagen Sie vor?)  
Ergänzung des Vorschlages (wenn nötig)
- **Kontrolle** vereinbaren

## Konfliktgespräch KPM Methode

- **Rapport** (kurzer Small Talk)
- **Wichtigkeit** betonen
- **Positive Seiten** des Franchise-Nehmers konkret und sachlich ansprechen
- **„Karten auf den Tisch!“**
  - Überleitung von Pkt. 3 zu Pkt. 4: **UND** statt **ABER**
  - In Ich-Form
  - Konkret und sachlich (Zahlen, Daten, Fakten etc.)
- **W-Fragen** um Landkarte - Gründe erfragen  
(Motive, Bedürfnisse, Ziele) des Franchise-Nehmers zu erkennen
- **Eigene Landkarte** offen legen  
(Motive, Bedürfnisse, Ziele) – Sinn erklären
- **„Win-Win Lösungsvorschlag“** vom FN erfragen (**WSSV** | Was schlagen Sie vor?)  
Ergänzung des Vorschlages (wenn nötig)
- **Kontrolle** vereinbaren



## Richtig „NEIN“ sagen

- Verstehen (gegebenenfalls Danke)

- NEIN

- Variante: JA

Lieber ein **ehrliches NEIN**,  
als ein **unhaltbares JA!**



## Richtig kündigen

- Gut vorbereitet ins Gespräch gehen
- Hart in der Sache, weich zur Person
- Konkretes Feedback geben
- Konkretes Feedback über sich und System einholen
- Position hat nicht für diesen Franchise-Nehmer gepasst, es gibt Berufe die ihm mehr liegen
- Ev. gemeinsam mit Franchise-Nehmer überlegen, was ihm Spaß macht und was er nun tun kann
- Höflicher Umgangston trotz Kündigung
- Man begegnet sich im Leben immer zweimal

## Transferpartnerschaft

- Transferpartner coachen sich gegenseitig
- Vereinbaren 2 Coaching Termine

## FAZIT:

**Mache die Menschen um dich erfolgreicher,  
und du wirst selbst erfolgreich sein!**



## Vortrag zum Download:

[www.syncon-franchise.com/downloads\\_partnermanagement-seminar](http://www.syncon-franchise.com/downloads_partnermanagement-seminar)



# SYNCON®

**syncon-franchise.com**

