

Effektives Partnermanagement im Franchising

Der Partnermanager als Coach

Ein Spezial-Seminar / Training der

SYNCON[®]

International Franchise Consultants

in Kooperation mit:



SKRIPTUM

Stand 2025 (Copyright SYNCON)



Inhaltsverzeichnis

1. Erfolgreiches Coaching von Franchise-Nehmern	3
2. Der Coaching Prozess	7
3. Professionelles Feedback.....	10
4. Führen durch Fragen	12
5. Die vier Seiten einer Botschaft	18
6. Das Beziehungskonto von Lars Czerwonka	20

1. Erfolgreiches Coaching von Franchisenehmern

Grundsätzliches:

Im Unterschied zu einem „Vorgesetzten“ ist die Rolle des Partnermanagers als „Know-how-Coach“ um einiges komplexer und herausfordernder. Auch wenn in diesem Skript in Folge oft von „Coaching“ und „Coach“ die Rede ist, soll an dieser Stelle klargestellt werden, dass es hier nicht um „Personal Coaching“ geht. Dafür braucht es fundierte psychologische und therapeutische Kenntnisse.

Im Partnermanagement geht es u.a. darum, Know-how Transfer zu unterstützen bzw. System-relevante Erfolgsfaktoren und Verhalten abzusichern.

Als Coach ist man also kein Berater, Lehrer o.ä., sondern „hierarchiefreier“ Förderer, der dem Partner hilft, selbst Ideen oder Lösungen zu finden, die er dann viel lieber und meist besser umsetzt. Motto: „Statt zu lehren, beim Lernen helfen“.

Beim Coaching geht es um Verhaltensveränderung. Es geht darum Probleme zu vermeiden oder Ziele zu erreichen. Selbst den Ist-Zustand beizubehalten erfordert eine ständige Veränderung des Verhaltens, da sich die Welt, die uns umgibt, verändert und wir uns anpassen müssen, um Schritt zu halten.

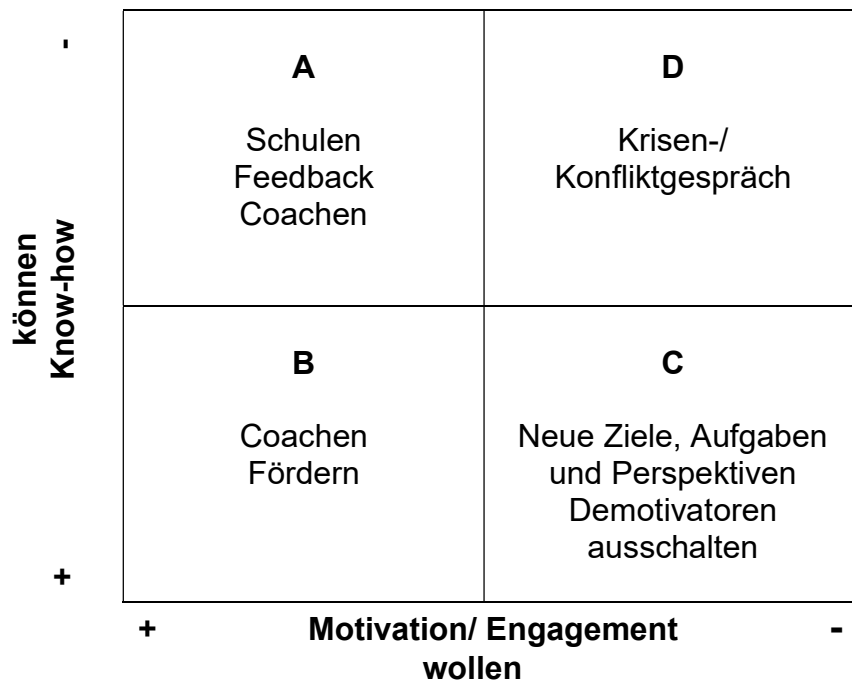
Wenn es um Verhaltensveränderung geht, gibt es drei Grundfaktoren, die über den Fortschritt entscheiden:

- **Wollen**
- **Können**
- **Dürfen**

Der Partnermanager als Coach „lebt“ Fairplay Franchising – die wertschätzende Begegnung mit den Partnern auf Augenhöhe!

DAS PM-QUADRAT

Das „PM-Quadrat“ beantwortet ein Stück weit die Frage, wo Ihre Franchise-Nehmer stehen und in welchen Situationen welche Art der Führung sinnvoll ist und welche Gesprächsform passend sein kann. Es geht nicht darum, dass Menschen generell unterschiedlich sind, sondern dass es große Unterschiede in der Motivation und dem Wissen / Fähigkeiten gibt. Ein erfolgreicher Partnermanager von heute muss flexibel auf die Persönlichkeiten und individuelle Situation des Partners eingehen und reagieren können. (Situativer Führungsstil)



Quadrant A

Für gewöhnlich befindet sich ein neuer Franchise-Nehmer in diesem Quadrant. Er ist hochmotiviert – sonst hätte er sich nicht für das System und seine Selbstständigkeit entschieden – es fehlen ihm jedoch noch die Kompetenz und der Überblick über sein Betätigungsfeld. In dieser Phase kann der Franchise-Nehmer durch Training (Grundausbildung) und anschließendem Feedback / Coaching rasch auf „Schiene“ gebracht werden. Den Franchise-Nehmer ins kalte Wasser zu stoßen und ihn zu überfordern ist gefährlich. Das führt zur Demotivation.

Quadrant B

Nach einiger Zeit der Systemintegration befindet sich der Franchise-Nehmer im Quadrant B. Er ist nach wie vor sehr gut motiviert und weiß auch schon gut über seine Tätigkeiten Bescheid. Er ist bereits kompetent. Der Partnermanager muss allerdings präsent sein, begleiten und bei Bedarf coachen. Einerseits braucht der Franchise-Nehmer jetzt viel Freiraum und Förderung in seiner Selbstverantwortung und „Selbstständigkeit“, andererseits das Gefühl der Geborgenheit. Strukturierte Förder- und Zielgespräche sind geeignet, um bereits gute und motivierte Franchise-Partner noch weiter zu entwickeln, Systemkonformität sicher zu stellen und damit „Quadrant C“ zu vermeiden.

Quadrant C

Nach mehreren Monaten - eher Jahren - kommen Franchise-Nehmer in den 3. Quadranten C. Das ist ganz normal. Sie haben Kompetenz, eigene Erfahrung und Routinen entwickelt und sie beginnen, System und seine Erfolgsfaktoren wenigstens teilweise zu hinterfragen. (Vergleiche „Die Phasen einer Franchise-Partnerschaft“). Jedes System hat ja auch seine Demotivatoren. Es gibt möglicherweise zu viel Bürokratie und viele Regeln, die schon seit langer Zeit nicht überdacht wurden oder Versprechungen, die nicht eingehalten wurden. All dies kann dazu führen, dass die Motivation allmählich nachlässt. Der Franchise-Nehmer ist zwar kompetent, jedoch zeigt er nicht mehr das gleiche Engagement / Motivation wie am Anfang. In dieser Phase kann ein Förder- und Zielgespräch, in dem gemeinsam motivierende neue Aufgaben, Ziele und Perspektiven erarbeitet werden, das ursprüngliche Engagement zurückbringen. Gleichzeitig ist es sinnvoll demotivierende Faktoren im System zu hinterfragen, zu überprüfen und diese gegebenenfalls auszuschalten bzw. zu verändern. Der Partnermanager kann hier eine wichtige Rolle für das System bzw. dessen Weiterentwicklung wahrnehmen.

Wichtigste Zielsetzung aller Maßnahmen im Quadrant C: Die Partnerschaft und Loyalität zu stabilisieren und die Motivation aufrecht zu erhalten.

Quadrant D

In jedem System gibt es Franchise-Nehmer (oft nach vielen Jahren) die mit Veränderungen / Neuerungen nicht Schritt halten können oder wollen. Ihre Motivation ist an einem Tiefpunkt angelangt und haben auch kein Interesse mehr daran sich weiterzuentwickeln. Dadurch verlieren auch ehemals kompetente Franchise-Nehmer ihre Kompetenz und kommen über kurz oder lang ins Abseits. Hier kann ein Krisen- oder Konfliktgespräch helfen, die Situation zu klären und / oder neue Wege zu finden. Ein demotivierter Franchise-Nehmer kann viel Schaden anrichten, indem er auch seine Franchise-Kollegen beeinflusst und als Bremse für jegliche Weiterentwicklung im System fungiert. (Vergleiche: Ein fauler Apfel in der Kiste ...!).

Zusammengefasst gibt es folgende Gesprächsformen die in den jeweiligen Quadranten angebracht sind:

Feedback

Feedback ist in allen Quadranten einsetzbar. Vor allem im Quadrant A ist Feedback hilfreich und wichtig, sodass der (neue) Franchise-Nehmer qualifiziertes Feedback über seinen Fortschritt bekommt.
Motto: Stärken stärken!

Feedback- / Coachinggespräch

Feedback und Coaching eignet sich für die Quadranten A, B und C. Auch nach Schulungsmaßnahmen bzw. bei Veränderungen, wie etwa nach der Einführung neuer Tools, Produkte, Dienstleistungen.

Förder- / Zielgespräch

Im Quadrant A, B und eventuell im Quadrant C einsetzbar mit unterschiedlicher Priorität. Je nach Quadrant liegt der Schwerpunkt auf der Förderung bzw. der Zielsetzung. Dabei spielt Art der Zielvereinbarung eine entscheidende Rolle und kann helfen, die Motivation stabil zu halten.

Krisen- / Konfliktgespräch

Im Quadrant D (und teilweise auch in C) sind Krisen und Konflikte eigentlich logische Konsequenz. Es braucht ein professionelles Krisen- / Konfliktgespräch, um den eigentlichen Grund für (Fehl-)Verhalten herauszufinden und klar zu machen, dass es eine akzeptable Lösung für das bestehende Problem geben muss.

Wichtiger Tipp dabei: Der Partnermanager „beobachtet“ sich und den Franchise-Nehmer aus einer distanzierten Position (Metaposition) und kann dadurch Emotionen (die es in der Regel nach vielen gemeinsamen Jahren gibt) ausschalten bzw. besser kontrollieren.

2. Der Coaching Prozess

Professionelles Franchise-Nehmer Coaching erfordert strukturiertes Vorgehen.

Der grundsätzliche Ablauf eines Coaching Prozesses teilt sich in 5 Phasen auf:

1. **VORBEREITUNG**
2. **ERÖFFNUNG**
3. **COACHING-GESPRÄCH**
4. **ABSCHLUSS / VEREINBARUNG**
5. **FOLLOW-UP**

PHASE 1: VORBEREITUNG

In der Vorbereitungsphase ist besonders auf folgende Punkte zu achten:

- **Zeitraahmen**
Es wird vorab ein Zeitrahmen vereinbart in dem das Coaching stattfinden soll.
- **Ort**
Beim Ort, an dem das Coaching stattfinden soll ist darauf zu achten, dass man ungestört ist. Gut wäre es, dass der Ort „hierarchiefrei“ ist.
- **Ergebnisse des letzten Coachings**
Zur Auffrischung der Ergebnisse des letzten Coachings ist es empfehlenswert sich das Protokoll durchzulesen (siehe PM Protokoll).
- **Ziele definieren**
Der Franchise-Manager definiert in der Vorbereitungsphase seine Ziele für das Coaching (was noch nichts mit den Zielen des Franchise-Nehmers zu tun haben muss).

PHASE 2: ERÖFFNUNG

In der Eröffnungsphase ist besonders auf folgende Punkte zu achten:

- **Rapport aufbauen**
Zum Start des Gespräches ist es wichtig eine tragfähige Beziehungsebene (guten Rapport) zu schaffen. Das erreicht man besonders rasch durch:
 - Spiegeln
 - Small Talk
 - Atmosphäre schaffen
- **Grund und Ziel des Gespräches gemeinsam definieren!**
Beide Gesprächspartner erkennen Grund und Ziel des Treffens und kommitten sich dazu. Idealerweise sind beide entsprechend vorbereitet.
- **Anknüpfen an Vergangenes**
Zum Start empfiehlt es sich auch an Vergangenes (das letzte Coaching, das Training, die Jahrestagung etc.) anzuknüpfen.

PHASE 3: COACHING GESPRÄCH

Diese Phase ist die eigentliche Kernphase des Coachings. Der genaue Ablauf des Gesprächs hängt von den beteiligten Personen, dem Themen und den Zielen ab. Allerdings gibt es auch hier einige grundlegende Punkte und Vorgehensweisen, die für das Gelingen entscheidend sind.

- **Fragend führen**
Die Aufgabe des Coaches ist es nicht zu lehren, sondern beim „Lernen und Erkennen“ zu unterstützen. Das ist besonders in dieser Phase wichtig. Es geht nicht darum den Franchise-Nehmer zu sagen, was er besser machen sollte, sondern ihn durch geschickte Fragen zur Selbstreflexion zu inspirieren und ihn selbst seine Stärken und seine Potentiale entdecken und erkennen zu lassen. Die Devise lautet also: möglichst wenig zu sagen, möglichst viel fragen!
- **Aktiv zuhören**
Wenn der Partnermanager Fragen stellt und der Franchise-Nehmer antwortet, bleibt dem Partnermanager als Coach vor allem die Rolle des professionellen Zuhörers. „Aktiv zuhören“ ist mehr als nur zuzuhören oder gar zu unterbrechen: Der Franchise-Nehmer muss spüren, dass der Partnermanager wirklich bei ihm ist und echtes Interesse hat.
- **Eigene Lösungen zurückhalten**
Es geht nicht um die Lösungen, die der Coach parat hat und „vorschlägt“, sondern um die, die der Franchise-Nehmer selbst (er)findet. Der Partnermanager nimmt sich als Coach zurück (und das ist möglicherweise eine der schwierigsten Aufgaben) und lässt den Franchise-Nehmer Lösungen erarbeiten und unterstützt ihn bei der Findung einer eigenen Lösung.
- **„Hart in der Sache – weich zur Person“**
Auch beim Coaching (und besonders in Konfliktsituationen) ist diese Devise zutreffend. Es geht darum auf der Basis einer soliden Beziehungsebene dem Franchise-Nehmer zu helfen, sich weiter zu entwickeln. Das kann manchmal auch „schmerzhaft“ Fragen oder Schritte bedeuten. Im Sinne der Ziele des Franchise-Nehmers und des Systems ist das ok.
- **Franchise-Nehmer „spricht“ zuerst**
Wenn es um die Reflexion (z.B. einer Tagung oder eines eben miterlebten Verkaufsgesprächs) geht, lassen Sie den Franchise-Nehmer zuerst sprechen. Wenn der Partnermanager zuerst seine Sichtweise erklärt, kann das die folgenden Aussagen des Partners verfälschen.
- **Wahrnehmungen wiedergeben**
Wir neigen oft dazu sehr rasch zu interpretieren. Professionelle Partnermanager konzentrieren Sie sich im Coaching darauf möglichst nur Wahrnehmungen wiederzugeben – in einer „Ich-Botschaft. „Was haben ich gesehen, gehört“ und „wie habe ich mich dabei gefühlt“. Eigene / persönliche Interpretationen beeinflussen das Gespräch und den Franchise-Nehmer zu stark.
- **Feedback geben**
Feedback nach der Sandwich-Methode ist immer besser anzunehmen.

PHASE 4: ABSCHLUSS

Im Abschlussteil des Coachings geht es ums Zusammenfassen und Konkretisieren. Dabei ist Folgendes zu beachten:

- **Franchise-Nehmer schlägt Maßnahmen vor**
Aus den Zielen und dem festgestellten IST-Zustand heraus ergeben sich Maßnahmen, die den Franchise-Nehmer ein Stück weiterbringen. Der Partnermanager lässt den Franchise-Nehmer diese Maßnahmen selbst vorschlagen. Auch hier ist Zurückhaltung angesagt.
- **Besprochenes zusammenfassen (lassen)**
Als Basis für das nächste Coaching ist es wichtig ein Protokoll des Gespräches zu verfassen. Dieses wird gemeinsam mit dem Franchise-Nehmer ausgefüllt.
- **Bekräftigen/Ermutigen**
Die Erfolgswahrscheinlichkeit in der Umsetzung der Maßnahmen steigt, indem man die Franchise-Nehmer in ihrem Tun bestärkt und Mut gibt den nächsten Schritt zu setzen. So wird Vertrauen in seine Fähigkeiten ausgestrahlt.
- **Nächster Termin**
Um den Prozess des Coachings am Laufen zu halten, wird am Ende eines Coachings gleich der Termin für das nächste Coaching vereinbart.

PHASE 5: FOLLOW UP

Um den Prozess des Coachings sauber abzuschließen, sind am Ende noch ein paar „Nacharbeiten“ oder „Follow Ups“ zu erledigen.

- **Eigene To Do's umsetzen**
Als Ergebnis eines Coachings kann es nicht nur Aufgaben für den Franchise-Nehmer, sondern auch welche für den Partnermanager und die Zentrale geben.
- **Kontrolle**
Auch wenn „Kontrolle“ oft einen schlechten Beigeschmack hat – Kontrolle ist wichtig. Negativ ist sie nur, wenn Sie falsch oder zu oft gemacht wird. Als Coach kann man selbst „kontrollieren“ (mehr im Sinne von unterstützen gemeint) oder die Kontrolle delegieren (Der Franchise-Nehmer soll sich selbst kontrollieren). Je nach Situation kann das eine oder das andere sinnvoll sein. Grundsätzlich gilt: „Kontrolle – nur so viel wie vereinbart.“

3. Professionelles Feedback

Die erweiterte Sandwich-Technik

Als Partnermanager sind Sie oft in der Rolle Feedback zu geben. Daher ist es wichtig zu wissen, wie Sie das auf eine professionelle Art und Weise tun können. Wie können wir also Feedback geben, so dass unser Gegenüber es auch annimmt? Dafür gibt es eine spezielle Technik – die sogenannte „Sandwich-Technik“. Die positiven Punkte sind sozusagen der Oberteil des Sandwiches, der Veränderungsvorschlag ist die Wurst, unten wieder etwas Positives. Wichtig ist es, konkret beobachtete Dinge anzusprechen.

1. Lage: Was hat mir gut gefallen?

Nachdem wir Menschen tendenziell immer das Negative zuerst sehen, stellen wir für die Sandwich-Technik ganz bewusst das Positive an den Anfang, vor dem Veränderungsvorschlag. Somit stellen wir die Stärken in den Vordergrund.

Mehrere/viele positive Aspekte erwähnen

Geben Sie dem Franchise-Partner in der 1. Lage viele Informationen darüber was er schon gut macht. Dabei geht es nicht darum dem Franchise-Partner „Honig ums Maul“ zu schmieren. Wenn Ihr Gegenüber genau weiß, was er gut macht, dann braucht er sich darauf nicht mehr konzentrieren und kann seine Energie auf die Veränderungsvorschläge fokussieren.

2. Lage: Beobachtetes Verhalten und Wirkung auf mich

Als Grundlage für das Feedback sei erwähnt, dass Sie sich auf die Stärken konzentrieren und Entwicklungspotentiale aufzeigen sollten. In der 2. Lage teilen Sie mit, welches für Sie negative oder weiter verbesserbare Verhalten Sie beobachtet haben und wie es Ihnen damit geht und was Sie sich dazu denken.

Kritik in Ich-Botschaften formulieren

Achten Sie darauf, dass Sie Feedback in der Ich-Botschaft geben. Also „Ich würde in Zukunft auf das und jenes besonders achten“ anstatt „Machen Sie das in Zukunft so und so“. Eine Ich-Botschaft ist nicht so konfrontativ und lässt dem Menschen die Entscheidung das Feedback zu nehmen oder nicht.

Keine persönlichen Angriffe oder Vorwürfe. Dies würde nur zu Rechtfertigungen und zur Abwehrhaltung führen. Ihr Gegenüber würde dann das Feedback nicht mehr annehmen und wir hätten mit unserem Feedback eher das Gegenteil von dem erreicht was wir eigentlich erreichen wollten.

Veränderungsvorschlag

Überlegen Sie sich wie ihr Gegenüber das negative Verhalten verändern könnte. Was müsste er tun um in diesem Bereich sehr gut zu werden und damit seine Stärken zu erweitern. Geben Sie den Veränderungsvorschlag so konkret wie möglich.

„Qualität vor Quantität“ - (max. 3 Punkte) mitgeben

In der 2. Lage ist weniger viel mehr. Wenn Sie zu viel „Mittellage“ geben, überfordern Sie Ihren Gesprächspartner. Er soll auch die Möglichkeit haben die Veränderungsvorschläge umzusetzen. Wenn es zu viel ist, fängt er unter Umständen mit der Umsetzung der Vorschläge erst gar nicht an. Würden Sie ein Sandwich essen das mit einem halben Kilo Wurst gefüllt ist? Davon würde uns nur schlecht werden oder wir würden es gleich lassen.

3. Lage: Positiver Abschluss

Als „Sandwich-Unterteil“ kommt noch etwas Positives – ein Detail, das besonders aufgefallen ist oder auch eine Zusammenfassung.

Weiters ist dabei zu beachten:

Feedback förderorientiert formulieren

Ziel des Feedbacks ist es dem Gegenüber zu helfen sich zu verbessern, also ihn zu fördern und nicht ihn zu vernichten, wie man manchmal den Eindruck haben könnte.

Feedback persönlich geben

Feedback ist persönlich zu geben – also die Person ansehen und direkt ansprechen und nicht zu einer dritten Person über den Anderen reden.

Feedback konkret geben

Konkret bedeutet ganz genau zu sagen was man gut findet, oder was man anders machen würde. Mit einem Feedback – wie z.B. „Du bist ein toller Verkäufer“ – so nett es klingt – kann derjenige nicht wirklich etwas anfangen. Was genau macht er toll? Wo genau könnte er Dinge anders machen?

4. Führen durch Fragen

ZIELE UND NUTZEN

Was sind also die Ziele und was ist der Nutzen des „Führens durch Fragen“?

Selbständigkeit und Selbstverantwortung fördern

Durch offene Fragen werden die Menschen angeregt selbst nachzudenken anstatt die vom Partnermanager vorgegebenen Lösungen nur umzusetzen. Dadurch entsteht auch ein Gefühl der „Selbstbestimmtheit“.

Konstante Weiterentwicklung

Durch Nachdenken entdecke ich Neues, das mir hilft mich weiter zu entwickeln.

Landkarte erweitern = Neues Lernen

Nicht nur der Franchise-Nehmer erweitert „seine Landkarte“ und lernt Neues indem er eigene Lösungen entwickelt, sondern auch der Partnermanager. Auf so manche Idee des Franchise-Nehmers wäre das System nie gekommen.

Die eigene Lösung wird vom Franchise-Nehmer leichter akzeptiert

Ganz klar ist, dass jede selbst gefundene Lösung leichter akzeptiert wird, als eine „von oben vorgegebene“.

METHODIK

Wenn Sie mit Franchise-Nehmer Gespräche im Sinne des „Führens durch Fragen“ führen gibt es ein paar grundlegende Bestandteile dieser Gesprächsmethode:

Die Qualität unserer Fragen bestimmt die Qualität der antworten

Positive Grundhaltung dem Franchise-Nehmer gegenüber - Ich bin OK – Du bist OK

Gerade in einer Coaching Situation ist die Grundhaltung essentiell. Sowohl Coach als auch Franchise-Nehmer sind „in Ordnung“ - OK, wenngleich sie möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen haben.

Win-Win

Beide müssen gewinnen, sobald nur einer gewinnt gibt es auch einen Verlierer – und das ist nicht erstrebenswert.

Förderorientierung

Beim Coaching oder auch schon beim Führen durch Fragen ist das Ziel, dass der Franchise-Nehmer gestärkt daraus hervorgeht. (Stärken stärken).

Ziel – dem Franchise-Nehmer helfen selbst eine Lösung zu finden.

Anregung des Denkprozesses durch offene W-Fragen

Der Partnermanager als Coach regt den Franchise-Nehmer durch offene Fragen an eigene Antworten zu finden und hält sich selbst zurück.

Professionelles Feedback geben

Was es dazu bedarf, ist die oben beschriebene Sandwichtechnik.

Eine universell einsetzbare Frage: „Was schlagen Sie vor?“ (WSSV)

Damit wird der Franchise-Nehmer aufgefordert und angeregt selbst zu denken. Wenn Sie dies einige Male konsequent machen, werden sich Ihre Franchise-Nehmer darauf einstellen. Anstelle von Fragen erhalten Sie dann Lösungsvorschläge.

GRUNDTYPEN VON FRAGEN

Die Grundtypen von Fragen sind nach Vielfalt der möglichen Antworten unterteilt. Folgende Grundtypen von Fragen können wir unterscheiden:

- **Offene Fragen (W-Fragen)**
- **Geschlossene Fragen (Ja/Nein Fragen)**
- **Alternativfragen**
- **Suggestivfragen haben in professioneller Kommunikation nichts verloren**

Offene Fragen (W-Fragen)

Eine „offene Frage“ ist jene Frage, bei der dem Befragten keine Antworten vorgegeben werden. Der Befragte kann (muss fast) seine Antworten frei formulieren.

Die Fragewörter „**Wer**“, „**Wie**“, „**Wo**“, „**Wann**“ und „**Was**“ kennzeichnen offene Fragen.

Mit offenen Fragen erhält man umfangreiche Informationen vom Gesprächspartner. Außerdem wird beim Gesprächspartner ein Gedankenprozess ausgelöst, der bewirkt, dass er seine Meinung frei äußern kann.

„**Warum**“ ist nicht geeignet, weil es zu direkt ist und den Gefragten in eine Art von „Verhörsituation“ bringt und Rechtfertigungsdruck erzeugt.

Die offene Frage ist eines der mächtigsten Instrumente in der Kommunikation überhaupt und wird in ihrer Wirkung von den meisten Partnermanagern unterschätzt. Legen Sie sich auch einen Katalog (gemeint ist eine selbstgemachte Liste) von guten, offenen Fragen zu recht.

Beispiele für solche offenen Fragen sind:

- Wie wurde das Problem bisher gelöst?
- Was sind die Vorteile/Nachteile der jetzigen Lösung?

Geschlossene Fragen

Von einer „geschlossenen Frage“ spricht man, wenn der Befragte in seiner Antwortmöglichkeit eng begrenzt wird. Die Antwort wird in der Regel kurz sein, sich wahrscheinlich sogar auf „Ja“ oder „Nein“ beschränken; sie kann aber auch kurze Sachinformationen beinhalten. Der Informationsgehalt ist gering.

Durch eine „geschlossene Frage“ bringt man in Erfahrung, inwieweit der Befragte zustimmt oder anderer Meinung ist. Der Grund seiner Zustimmung oder Ablehnung bleibt dabei fast immer verborgen. Mit geschlossenen Fragen können andere Meinungen gar nicht erst aufkommen. Es werden nur bestimmte Assoziationen (gedankliche Verbindungen), die durch die Frageform herbeigerufen werden, beim Befragten frei werden.

Geeignet für Abschlussfragen / Vereinbarungen.

Alternativfragen

Alternativfragen können situativ eingesetzt werden: „Möchten Sie die besprochene Maßnahme gleich umsetzen oder erst nächsten Monat?“ Mit dieser Frageart können auch Lösungen indirekt vorgegeben werden. Dies kann die Wahlmöglichkeiten des Gesprächspartners sehr einschränken.

SPEZIELLE FRAGEARTEN IM COACHINGGESPRÄCH

Aufbauend auf den Grundtypen von Fragen kann man eine Fülle von Fragearten unterscheiden. 10 dieser Fragearten, die uns fürs Coaching besonders relevant und praktisch erscheinen, haben wir für Sie ausgewählt. Jede Frageart kann nach Bedarf in den Grundtypen – offen, geschlossen, alternativ – gestellt werden.

Rückkoppelungsfragen

Der Coach wiederholt in Frageform die Aussage des Klienten. Diese Frageform eignet sich, um Verständnis und Interesse zu signalisieren und um das gegenseitige Verstehen zu erhöhen. Rückkoppelungsfragen werden auch beim „aktiven Zuhören“ eingesetzt.

Beispiele:

„Sie finden also, dass es schwierig ist, neue Kunden / Mitarbeiter zu gewinnen?“

Skalierungsfragen

Gesprächspartner bewertet auf einer Skala von 1 bis 10 und gibt spontan Antwort und Information. Das geschieht eher „unbelastet“, gibt aber doch ehrliche Auskunft über die Befindlichkeit.

Beispiele:

Auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 10 (sehr schlecht): „Wie geht es Ihnen mit?“

Hypothetische Fragen

Oft werden vom Franchise-Nehmer gewisse Möglichkeiten von vornherein ausgeschlossen. Damit schränkt er sich möglicherweise unnötig ein. In diesem Fall können hypothetische Fragen helfen.

Beispiele:

„Angenommen, Sie würden doch einen Termin bei diesem Kunden bekommen, wie würden Sie das Gespräch anlegen?“

„Gesetzt den Fall Sie könnten die Agenda der Jahrestagung mitbestimmen, was würden Sie tun?“

Zirkuläre Fragen

Unser Verhalten betrifft nie nur uns selbst, sondern steht immer in Wechselwirkung mit den uns umgebenden (zirkulären) Systemen, vor allem mit den beteiligten Menschen. Zirkuläre Fragen zielen genau darauf ab. Sie fragen nach Sichtweisen, Auswirkungen und Konsequenzen für andere an einer Veränderung Beteiligten.

Beispiele:

„Was würden Ihre Franchise-Kollegen sagen, wenn Sie in Zukunft im Beirat sind?“

„Wie reagiert Ihr Mitarbeiter auf diese Veränderung?“

Konkretisierungsfragen

Wenn wir uns unser Bild der Welt machen, dann lassen wir Dinge weg (Tilgung), wir verzerren Sachverhalte (Verzerrung) und wir verallgemeinern (Generalisierung). Dieses Vorgehen ist grundlegend menschlich und oft auch sehr praktisch und notwendig. Manchmal kann es allerdings auch Probleme mit sich bringen. Wenn ein Mitarbeiter / Verkäufer z.B. sagt: „Dieses Produkt lässt sich nicht verkaufen.“ Dann ist das eine Generalisierung, die problematisch ist und im Normalfall nicht zutrifft. Mit Konkretisierungsfragen können Sie diese Sichtweise ihrer Klienten auflösen.

Beispiele:

„Wer genau? Was genau? Wann genau? Wo genau? Wie genau?“

„Wirklich immer?“

„Gab es noch nie einen Kunden der das anders gesehen hat?“

Zielfragen

Zielfragen sind Fragen, die den Klienten in Richtung Lösung oder Ziel führen und ihm so helfen einen Schritt weiterzukommen.

Beispiele:

„Was ist Ihr Ziel bis Ende des Jahres?“

„Was möchten Sie erreichen?“

Problemfragen

Meistens wird zu viel über das Problem nachgedacht oder gesprochen und zu wenig über die Lösung oder das Ziel. Dennoch gibt es Situationen in denen es Sinn macht, sich mit dem Problem zu beschäftigen, um es besser zu verstehen und Rapport mit dem Franchise-Nehmer aufzubauen. Die Problemfragen helfen dabei.

Beispiele:

„Wo genau liegt das Problem?“

„Wie wirkt sich dieses Problem auf Sie aus?“

Reframingfragen (Umdeutungsfragen)

Jede Situation und somit auch jedes Problem hat auch gute Seiten. Oft sind diese allerdings sehr verborgen. Reframingfragen helfen, den verborgenen Nutzen zum Vorschein zu bringen und den Blickpunkt zu wechseln. Sie können auch provokativ wirken und damit Bewegung in so manche festgefahrene Situation bringen.

Beispiele:

„Was sind die Vorteile in dieser problematischen Situation?“

„Wo könnte dieses Problem sogar von Nutzen sein?“

Emotionsbezogenen Fragen

Dabei wird bewusst von der sachlichen auf die emotionale Ebene gewechselt. Diese Fragen helfen dabei das Problem auch auf der emotionalen Ebene besser zu verstehen und den Franchise-Nehmer dort abholen zu können. Dadurch kann der Rapport weiter verstärkt werden. Auch im Zusammenhang mit Zielen sind diese Fragen wichtig, da Ziele auch viel stärker wirken, wenn der Franchise-Nehmer möglichst starke Emotionen damit verbindet.

Beispiele:

„Wie fühlen Sie sich / Ihre Mitarbeiter dabei?“

„Wie geht es Ihnen emotional mit dieser Lösung?“

Ökologiefragen

Bei Coaching geht es um Veränderung. Veränderungen haben nicht nur ihre guten Seiten sondern können auch andernorts neue Herausforderungen aufwerfen. Jedes Problem war vorher die Lösung für etwas anderes. Daher gilt es, Veränderungen abzusichern und zu hinterfragen, wie sich diese auf die umgebenden Systeme auswirken würden.

Beispiele:

„Welche Konsequenzen wird das für Sie haben?“

„Was ist der Preis, den Sie bereit sind dafür zu bezahlen?“

Future Pace Fragen (Zukunftsfragen)

Hierbei geht es darum den Klienten mittels Fragen die nächsten Schritte (gedanklich) in die Zukunft zu führen und so die Umsetzung des neuen Verhaltens zu verankern und wahrscheinlicher zu machen.

Beispiele:

„Welchen Schritt werden Sie als erstes unternehmen?“

„Woran werden Sie erkennen, dass es funktioniert hat?“

„In welchen Situationen werden Sie die neue Vorgehensweise einsetzen?“

FAZIT:

„**Wer fragt, der führt**“ - diese alte Weisheit gilt in ganz besonderem Maße auch für Partnermanager in ihrer Rolle als Coach“ - oder: **Alles, was man sagen will, kann man auch fragen!**

Erfolgreiche Partnermanager führen so ihre Franchise-Nehmer auf Augenhöhe und wertschätzend!

Anmerkung:

Auch für Profis stellt das Führen durch Fragen eine große Herausforderung und meist eine eigene Verhaltensänderung dar. Das geht nicht von heute auf morgen!

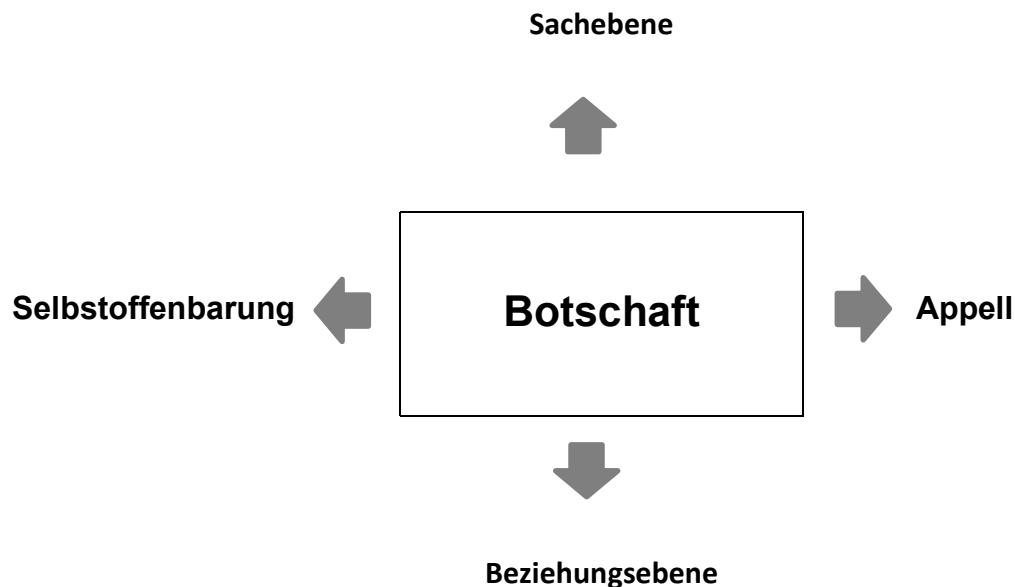
Denken Sie an die „72 Stunden / 21 Tage-Regel“.

Dafür hilfreich: **Der Selbstcheck:**

Nehmen Sie sich nach jedem Gespräch Zeit und fragen Sie sich selbst, wie konsequent Sie gute Fragen gestellt haben.

5. Die vier Seiten einer Botschaft

Friedemann Schulz von Thun hat das Konzept der „vier Seiten einer Botschaft“ entwickelt. Er hat herausgefunden, dass wir nicht, so wie man meinen könnte, eindimensional kommunizieren (d.h. 1 Botschaft hat 1 Bedeutung), sondern dass jede Botschaft 4 Bedeutungen hat und zwar jeweils beim Sender wie auch beim Empfänger.



Wenn wir also kommunizieren dann verwenden wir zum einen die Sachebene. Worum geht es? Was ist der Inhalt der Nachricht? Zum Beispiel: „Da ist was Grünes in der Soße“.

Gleichzeitig sagen wir damit auch etwas über uns aus. Schulz von Thun spricht dabei von der Selbstoffenbarung. Um bei dem Beispiel mit der Soße zu bleiben, könnte die Selbstoffenbarung lauten „Ich mag nichts Grünes“.

Ein weiterer Aspekt ist die Beziehungsebene. Jede Nachricht drückt auch die Beziehung zwischen zwei Menschen aus. Wie stehen sie zueinander? Wie sieht der Sender den Empfänger? „Du bist eine miese Köchin!“, könnte die Nachricht auf der Beziehungsebene lauten oder zumindest vom Vis á Vis so wahrgenommen werden.

Die vierte Seite der Botschaft ist der Appell. Was bezwecke ich mit meiner Aussage, was will ich erreichen? Der Appell im Soßen-Beispiel könnte zum Beispiel sein „Lass zukünftig das Grüne weg“.

Über die vier Seiten der Botschaft hinaus hat Schulz von Thun festgestellt, dass jeder einen bevorzugten „Schnabel“ und ein bevorzugtes „Ohr“ hat.

Mit Schnabel meinte er, dass jeder von uns gerne von einer bestimmten „Seite“ aus kommuniziert. Zum Beispiel von der Sachebene aus. Wir erklären alles sachlich, sehen die Dinge sachlich und können so gar nicht verstehen, wenn jemand über unsere Aussage beleidigt ist.

Das kann daran liegen, dass das Gegenüber sein „bevorzugtes Ohr“ eingeschaltet hat. Jeder von uns hat eben ein solches. Welche Seite der Botschaft nehmen wir wahr und welche sind ausgeblendet.

Wenn A auf der Sachebene feststellt, dass was Grünes in der Soße ist und B es aber auf der Beziehungsebene auffasst („Du bist eine schlechte Köchin“), dann ist das Missverständnis vorprogrammiert.

Deshalb ist es wichtig für sich selbst herauszufinden, welchen „Schnabel“ und welches „Ohr“ wir in der Kommunikation bevorzugt einsetzen. Und wir müssen uns auch immer gewahr sein, dass die Botschaft, die wir bekommen, mehr als eine Seite hat.

6. Das Beziehungskonto von Lars Czerwonka

Wir alle wissen, was ein Bankkonto ist und wie es funktioniert. Was Zinsen sind, Dispokredite und so weiter. Wir zahlen dort ein und bauen uns ein Guthaben auf, von dem wir abheben können, wenn es nötig ist. Jedoch die Wenigsten wissen, was ein emotionales Beziehungskonto ist und dass sie solch ein Konto zu jedem ihrer Mitmenschen pflegen. Die Metapher des emotionalen Beziehungskontos beschreibt, wie viel Vertrauen in einer zwischenmenschlichen Beziehung aufgebaut worden ist. Es ist das Gefühl von Sicherheit, das Sie einem anderen Menschen gegenüber haben.

Wenn ich bei Ihnen durch Höflichkeit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit Einzahlungen mache, baue ich Reserven auf. Ihr Vertrauen zu mir wird stärker. Und ich kann es, wenn nötig, auch mehrfach beanspruchen. Sogar Fehler kann ich machen. Die gegenseitige Vertrauensebene wird sie aufwiegen. Wahrscheinlich werden Sie mich auch nicht auf meine Worte festnageln. Denn wenn das Vertrauenskonto groß ist, ist die Kommunikation schnell, leicht und effektiv.

Vertrauensebene: Sorgen Sie für emotionale Reserven

Sollte ich jedoch die Eigenschaft haben, unhöflich zu sein, überzureagieren, Sie zu ignorieren, feindselig zu werden oder Ihr Vertrauen in irgendeiner Art und Weise zu missbrauchen, ist das Konto irgendwann überzogen. Die Vertrauensebene ist niedrig. Welche Flexibilität habe ich dann noch? Gar keine. Kommunikation und Handeln wird zu einem Tanz auf dem Minenfeld. Jedes Wort wird auf die Goldwaage gelegt. Ständig muss ich auf meine Rückendeckung achten. Genau diesen Zustand erlebe ich in Organisationen, aber auch in Familien und Ehen immer wieder. Kommt Ihnen diese Beschreibung bekannt vor?

Nehmen wir einmal das Beispiel Ehe. Tiefes, spontanes Verständnis und klare Kommunikation können durch den Überzug des emotionalen Beziehungskontos mit der Zeit zu einer angepassten Bequemlichkeit verblassen. Das Ergebnis: Zwei Menschen, die versuchen, auf einigermassen respektvolle und tolerante Art unabhängige Lebensstile zu führen. Es kann natürlich noch schlimmer werden. Feindseligkeiten, Abwehrhaltungen oder die typische „Kampf-oder-Flucht“-Reaktion stehen dann an der Tagesordnung. Sie führen zu Wortgefechten, knallenden Türen, Gesprächsverweigerung oder emotionalem Rückzug. Das Ganze kann bis zu einem kalten Krieg in den eigenen vier Wänden ausarten, der nur durch Kinder, sozialen Druck, Sex oder Image-Wahrung begrenzt wird.

Vorsicht: Bei fortlaufenden Beziehungen braucht sich Guthaben von alleine auf

Stephen R. Covey sagte hierzu: „Unsere beständigsten Beziehungen, wie die Ehe, bedürfen auch unserer beständigsten Einzahlungen.“ In der Tat: Bei fortdauernden Beziehungen braucht sich das Guthaben mit der Zeit von alleine auf. Wie eine Art Inflation. Interessanterweise kennen die meisten von Ihnen hingegen wahrscheinlich das „Schulfreund-Phänomen“. Im letzten Sommer traf ich per Zufall einen alten Schulfreund, den ich vor fünf Jahren das letzte Mal gesehen habe. Es war, als wäre keine Zeit vergangen. Der Beziehungskontostand war immer noch auf dem Niveau von damals.

Allerdings bedürfen die Konten Ihrer Mitmenschen, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben, auch konstanteren Einlagen. Es gibt manchmal bei den normalsten, täglichen Interaktionen oder durch die

Art, wie andere Sie wahrnehmen, automatische Abbuchungen, von denen Sie gar nichts wissen. Jeder, der Kinder in der Pubertät zu Hause hat, wird genau wissen, was ich damit meine.

Eine der besten Einzahlungen ist Zuhören – ohne zu verurteilen

Was können Sie tun, wenn sich einer Ihrer Mitmenschen mehr und mehr zurückzieht? Wenn er keinen Rat mehr annimmt oder sich distanziert? Eine spannende Frage zum Nachdenken wäre: Was würde passieren, wenn Sie beginnen würden, Einzahlungen in die Beziehung zu leisten? Sie könnten sich für Ihren Mitarbeiter einmal zehn Minuten Zeit nehmen, in denen es nur um ihn geht und um das, was ihn persönlich bewegt. Oder Sie bringen Ihrem zweiradbegeisterten Sohn eine Zeitschrift über Motorräder mit. Oder bieten Ihrer Frau (oder Ihrem Mann) Hilfe bei der Hausarbeit an. Eine der besten Einzahlungen ist vermutlich Zuhören. Und dabei nicht verurteilen, predigen oder die eigene Autobiografie in die Worte des anderen legen. Hören Sie einfach zu und versuchen Sie, zu verstehen. Lassen Sie den anderen Menschen Ihre Fürsorge, Ihre Akzeptanz und Ihr Interesse spüren.

Nun könnte es passieren, dass der andere nicht sofort reagiert. Vielleicht ist er misstrauisch und denkt sich „Was hat der Chef jetzt wieder vor?“. Fließen diese Einzahlungen jedoch weiter, beginnen sie sich allmählich zu addieren. Das überzogene Konto wird ausgeglichen. Bitte bedenken Sie dabei, dass schnelle Lösungen nur Luftschlösser sind. Beziehungen aufzubauen und zu reparieren, braucht seine Zeit. Eine Gehaltserhöhung, ein neues Auto oder Fahrrad sind Dinge, die bereits nach wenigen Wochen wieder verpuffen.

Ja, es ist schwierig, geduldig zu bleiben. Denn es braucht Charakterstärke, um so einen Wiederaufbau auszuhalten. Wachsendes zu nähren und nicht die gerade sprießenden Radieschen auszupfen, um zu schauen, ob sie schon dick sind. Aber es gibt nun mal keine Patentlösungen. Der Aufbau, die Wartung und die Reparatur von Beziehungen sind langfristige Investitionen.