

## **Q&A-Kompetenz:** Wie Sie Ihre Question & Answer- Sessions interessant gestalten.

### Managertools 6

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte und Projektleitende, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter [caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch](mailto:caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch).

Die praxisorientierten ‚Managertools‘ stehen Ihnen auf meiner Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

**Q&A-Kompetenz:** Wie Sie Ihre Question & Answer-Session interessant gestalten.

Kontext	Jedes Buch über Change Management betont die Wichtigkeit von Dialog, Austausch, Kommunikation und direkte menschliche Interaktion für die interne Überzeugungsarbeit. Traditionellerweise führen Organisationen während grösseren Veränderungsprozessen Informationsveranstaltungen durch, bei denen die Teilnehmenden zum Schluss die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen. Diese Q&A-Sessions (für Question & Answers) genannte Sequenzen dienen dazu, ‚die Leute ins Boot zu holen‘. Doch manchmal verhindert die Art und Weise der Gestaltung den optimalen Effekt. In diesem Paper erhalten Führungskräfte Anregungen und Ideen, wie sie Q&A-Sessions interessant, lebendig und mit nachhaltigem Effekt gestalten können.
Beispielsituation	<p>Es gibt unterschiedlichste Momente in Organisationen, bei denen formalisierte Q&amp;A-Session durchgeführt werden. Typischerweise sind das besondere Momente im Rahmen von Veränderungsprozessen. Eine Beispiel sind Informationsveranstaltungen im Zusammenhang mit der Einführung von IT-Systemen, die grössere Prozessveränderungen für die Mitarbeitenden bedeuten. Oder die Bekanntgabe einer neuformulierten Strategie. Oder die geplanten Zusammenlegungen von Produktionsstandorten.</p> <p>Informationsveranstaltungen sind natürlich wichtig und gleichzeitig wird bemängelt, dass die Teilnehmenden mit Informationen überladen werden, und dass der Austausch zwischen den Leuten zu kurz kommt. Dies führt dazu, dass sich die Leute wenig abgeholt fühlen und manchmal das Gefühl der Langeweile und Zeitverschwendung aufkommt. Wenn für Fragen am Ende einer Infoveranstaltung keine Zeit mehr bleibt, dann ist eine Chance verpasst worden, auf direkte und authentische Art und Weise sich mit den wesentlichen Fragen der Organisation zu befassen.</p>
Grundsätzliches Vorgehen	Betrachten Sie eine Informationsveranstaltung mit Q&A-Session als Möglichkeit über die tatsächlich wichtigen Fragen <b>aus Sicht der Teilnehmenden</b> zu sprechen. Klar ist es aus Sicht der Führung wichtig, die wesentlichen Informationen zu platzieren. Gleichzeitig sind atmosphärische, räumliche und energetische Aspekte für das Gemeinschaftserlebnis ebenso wichtig. Etwas überspitzt ausgedrückt: wir sind generell fokussiert darauf, dass die Inhalte richtig, pointiert, stringent und professionell rüberkommen. Und vergessen dabei, spontan, direkt, authentisch in einen Dialog mit anderen Menschen einzutreten, bei dem wir noch nicht wissen, was sich genau dabei entwickelt. Die Schaffung von solchen ‚offenen Räumen‘ gelingt vor allem mit einer entsprechenden inneren Haltung.
Konkrete Ideen & Hinweise	Es gibt viele verschiedenartige Q&A Sessions. Jeder Anlass muss abgestimmt werden auf die jeweiligen Rahmenbedingungen wie zeitlicher Rahmen, Teilnehmeranzahl, Ziele des Anlasses, Klarheit und Authentizität der Führungskräfte bei direkter Kommunikation. Wenn Sie interessiert sind an wirksamen Veranstaltungen, welche in Erinnerung bleiben, können Ihnen in Ihrer Rolle als Führungskraft folgende Ideen und Anregungen eine Unterstützung sein:

1. Vorbereitung: Seien Sie im Klaren, was Sie mit dem Anlass im Grunde erreichen wollen. Logisch, dass Sie gewisse Informationen weitergeben wollen. Aber darüber hinaus? Typischerweise wollen Sie als Führungskraft **Sicherheit vermitteln**. Das heisst: kondensieren Sie die Inhalte und maximieren Sie die Zeit, welche Sie in direkten Interaktionen verbringen. So stellen Sie sicher, dass sich ein Gemeinschaft- und ,eine ,Community'-Atmosphäre herausbildet, die über den Anlass hinaus als Orientierungsrahmen nachhaltig wirkt.
2. Planen Sie genügend Zeit ein für die Q&A-Session und sorgen Sie dafür, dass der Info-Teil keine Zeit von der für den Dialog reservierten Zeit wegnimmt (eine Minute vor Ende der Veranstaltung noch den Raum für Fragen zu öffnen, zeigt eigentlich mehr, dass man an Fragen nicht wirklich interessiert ist).
3. Gehen Sie auf Bedürfnisse der Teilnehmenden ein: Fragen Sie die Teilnehmenden zu Beginn direkt, was sie interessiert, welche Fragen sie zum Thema haben. Sammeln Sie diese Fragen und notieren Sie sie auf einem Flip Chart. Legen Sie einen Schwerpunkt Ihrer Ausführungen entlang den gestellten Fragen und beziehen Sie sich auf diese.
4. Teilnehmende fühlen sich wohler, wenn sie Kontakt zu anderen Leuten im Raum haben: sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmenden zu Beginn der Veranstaltung gegenseitig kurz Kontakt haben. Fordern Sie sie auf, sich zu Zweit kurz austauschen (was sie heute besonders interessiert oder woher sie kommen).
5. Betrachten Sie alle Anliegen und Fragen der Teilnehmenden gleichwertig und wertschätzen sie diese öffentlich.
6. Nutzen Sie das direkte Gespräch mit einzelnen Teilnehmenden: ein solcher Dialog mit einer Einzelperson steht stellvertretend für den Austausch mit dem ganzen Publikum.
7. Verwenden Sie nur eine minimale Anzahl PPT-Slides und verwenden Sie da vor allem Bilder.
8. Verwenden Sie keine erhöhte Bühne und kein Rednerpult. Es sollten keine Tische im Raum sein. Je nach Anzahl Teilnehmender eignet sich auch ein Stuhlkreis und ein Flip Chart, um die wichtigsten Dinge zu notieren.
9. Umgang mit Tabu-Themen: Sprechen Sie die ,heissen Kartoffeln' von sich aus an. Teilen Sie mit, was Sie sagen können und wo im Moment noch keine Information möglich ist.
10. Die Güte der Q&A-Session wird wesentlich durch das ,Drumherum' bestimmt: Art der Einladung, Empfang der Leute, räumliche Atmosphäre, kulinarische Elemente (wichtig ist die Möglichkeit zum informellen Austausch zum Beispiel im Rahmen eines Apéros).

Mögliche Schwierigkeiten

Obwohl die Tipps und Ideen methodisch leicht umzusetzen sind, sollten Sie bei der Durchführung auf potenzielle Fallstricke achten:

- **Doppelrolle Führungskraft und ,Moderator'** : Abgesehen von besonderen Anlässen, bei welchen externe professionelle Moderatoren eingesetzt werden, ist es typischerweise so, dass man als Führungskraft bei einer Veranstaltung in einer Doppelrolle ist: Man beantwortet die gestellten Fragen als Führungskraft und muss gleichzeitig den Prozess moderieren und schauen, dass man den thematischen Fokus halten

und die zeitlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Manchmal ist es schwer, die notwendige Neutralität zu halten, wenn man einzelne Fragen als tendenziös erlebt und eigene Emotionen wach werden. Eine einfache Lösung ist, dass jemand aus der Organisation oder ein Teilnehmer formal die Moderationsfunktion übernimmt.

- **Die Teilnehmenden äussern keine Fragen, bleiben still:** Teilnehmende kommen oft mit einer Haltung ‚Ich schau mir das mal an‘ und nicht ‚Ich möchte mehr wissen über das Thema‘. Es dauert deshalb typischerweise eine gewisse Zeit, bis die ersten Fragen gestellt werden. Es kann auch helfen, den Teilnehmenden ein paar Minuten Zeit zu geben und darüber nachzudenken, was sie am meisten interessiert. Oft besteht auch eine gewisse Scheu, sich in grossen Gruppen zu melden. Da hilft es, dass man die Teilnehmenden auffordert, kurz mit dem Nachbarn darüber zu sprechen. Das erlaubt Ihnen die Leute direkt zu fragen, was sie eben besprochen haben.
- **Die Zeit erlaubt vor allem Information und wenig Diskussionen:** Das ist typischerweise eine Frage der Priorität. Man denkt, dass man unbedingt alle Infos ‚durchbringen‘ muss und dann erhält der Austausch keine Zeit mehr. Wenn es darum geht, Inhalte zu verankern und die Teilnehmenden eine konkrete Veränderung vornehmen müssen, so braucht es direkten Austausch. Besser ist, bewusst mindestens die Hälfte der Zeit für einen Dialog einzuplanen.
- **Die Anzahl der Teilnehmenden ist hoch:** Die Anzahl Teilnehmenden hat einen starken Einfluss auf die Möglichkeiten zum direkten Austausch. Es ist nicht möglich, mit jeder einzelnen Person in direktem Austausch zu treten. Das ist aber gar nicht notwendig, weil die gestellten Fragen typischerweise einen Grossteil der Anwesenden interessieren. So wird ein Dialog mit einer bestimmten Person ein Dialog mit der ganzen Gruppe.
- **Man wird als Führungskraft mit tendenziösen Fragen persönlich angegriffen:** Es kann vorkommen, dass einzelne Teilnehmende den Moment nutzen, um eine sogenannte ‚geladene Frage‘ zu stellen. Geladene Fragen sind bezüglich emotionaler Qualität weniger eine Frage, sondern eine Aussage die provozieren soll. Zum Beispiel: ‚Halten Sie das für gut was Sie da erzählen?‘. Solche Fragesteller wollen vor allem Ihre Klarheit und Souveränität testen, weniger eine inhaltliche Antwort bekommen. Es geht darum, die Provokation im Moment an einem vorbeiziehen zu lassen. Obige Frage zum Beispiel mit einem Ja beantworten und zur nächsten Fragen zu gehen. Interessant ist es aber auch, sich auf solche Fragen im Rahmen eines inneren Dialoges vorzubereiten (siehe dazu auch Managertools: ‚Umgang mit einem verbalen Attacker‘).

Planen Sie die nächste Veranstaltung mit diesen Ideen

Wenn Sie nun die nächste Sitzung oder Informationsveranstaltung planen, so können Sie die Tipps beginnen einzubauen. Es geht nicht darum alle Anregungen eins-zu-eins umzusetzen, sondern man baut typischerweise einzelne Punkte ein und schaut, welche sich für den eigenen Kommunikationsstil eignen.

Wenn Sie bei der nächsten Veranstaltung eine gewisse Nervosität oder Unsicherheit verspüren, ist das übrigens ein gutes Zeichen: Offensichtlich haben Sie die Komfortzone verlassen und die Veränderung in der Zielkommunikation ist deutlich genug spürbar, um sich noch ungewohnt anzufühlen.

Weiterführende Lektüre

- David Bohm: *Der Dialog – das offene Gespräch am Ende des Gespräches*, Klett-Cotta 2011.
- Eugen Schmid, Stefan Fritz: *Meeting for Success*, Verlag Executive-Coach 2010.

Kostenlose Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung:

Managertool 1: Umgang mit Low Performern

Managertool 2: Performance des eigenen Teams verbessern

Managertool 3: On-the-job Führungskompetenz verbessern : Frag dein Umfeld

Managertool 4: 10 Tools zur Erhöhung der eigenen Führungskompetenz

Managertool 5: Aligning Expectations – 5 Konversationsfelder mit Ihrem Boss, damit das nächste Jahr ein Erfolg wird

Managertool 6: Q&A-Kompetenz – Wie Sie Ihre Question&Answer-Sessions interessant gestalten

Managertool 7: Emotionale Kompetenz: 10 Hinweise, wie Sie als Boss persönlicher und menschlicher rüberkommen.



Caspar Fröhlich arbeitet als Executive Coach und Unternehmensberater für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von international tätigen Unternehmen. Er ist Co-Redakteur der Zeitschrift 'OrganisationsEntwicklung', Research Associate für Coaching-Forschungsprojekte bei verschiedenen Universitäten und Mitglied bei den Berufsverbänden ASCO, EMCC und ICF. Auf der Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) finden Sie weitere, frei erhältliche Beiträge und Videos zu Leadership-Themen.

Publikationen: 'Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements' (Schäffer-Poeschel, 2012; Caspar Fröhlich, Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler)

Kontakt: [caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch](mailto:caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch)

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Caspar Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright © 2013, Froehlich Executive Coaching