

## Dorothy LEEDS: Die Kunst der Kommunikation

**vfb:** Dieses seit Jahren vergriffene Buch, dessen Original-Titel (**Smart Questions**) zeigt, daß es sich um **Fragetechnik** handelt, ist das perfekte Pendant zu meinem Fragetechnik-Zyklus mit den offenen Fragen (bei mir geht es um die LOGIK des Denkens via Fragen). LEEDS zeigt, wie man, wenn man das Stellen von geschlossenen Fragen beherrscht, auf OFFENE FRAGEN umstellen kann. Denn diese sind in manchen Situationen (besonders beratend) extrem hilfreich (für die PSYCHO-LOGIK der Situation). Da das Buch seit Jahren vergriffen ist, bot ich neulich in der Wandzeitung eine kleine Kostprobe an, daraufhin kamen mehrere Fragen. Also habe ich in meinem in langen Jahren gesammelten Zitatenschatz gewühlt und alle Aussagen aus dem Buch, die ich meinen Seminar-TeilnehmerInnen früher anbot, zusammengesucht und stelle sie hiermit ins Internet, damit sie alle etwas davon haben. Trotzdem empfehle ich allen Interessierten, sich das Buch antiquarisch zu besorgen.

### LEEDS-Zitat: Geschlossene Fragen in offene verwandeln

Häufig läßt sich eine geschlossene Frage durch Hinzufügen eines einzigen Wortes oder einiger Wörter in eine offene Frage verwandeln. Die Wörter "was", "wie" und "könnte" leisten Ihnen dabei gute Dienste.

Geschlossen: Verwenden Sie Textverarbeitung?

Offen: **In welchem Ausmaß** verwenden Sie Textverarbeitung?

Geschlossen: Haben Sie irgendwelche Probleme mit dieser Maschine?

Offen: **Was für Erfahrungen** haben Sie mit dieser Maschine?

Geschlossen: Reisen Sie gern?

Offen: **Was halten Sie vom** Reisen?

Geschlossen: Kann die Abteilung verbessert werden?

Offen: **Wie kann** die Abteilung **verbessert werden?**

Geschlossen: Warum haben Sie das getan?

Offen: **Was hätte man anders machen können?**

Geschlossen: Welche Idee ist die beste?

Offen: **Könnten Sie noch ein paar andere** Möglichkeiten **nennen?**

Geschlossen: Wozu braucht man das?

Offen: **Gibt es noch andere** Anwendungsmöglichkeiten **dafür?**

**vfb:** Nachfolgend bietet Dorothy LEEDS 9 Fragen an, mit denen man den Einstieg recht schnell schaffen kann:

## LEEDS-Zitat: 9 besonders kluge offene Fragen

1. "Wie kann ich Ihnen helfen?"
2. "Was muß getan werden?"
3. "Können Sie mir das Verfahren erläutern?"
4. "Was empfehlen Sie dabei?"
5. "Können Sie mir das näher erklären?"
6. "Welchen Standpunkt nehmen Sie ein?"
7. "Können Sie ein paar Gründe nennen, warum es nicht so gut gegangen ist, wie wir hofften?"
8. "Was können wir ändern, damit die Sache besser funktioniert?"
9. "Welche Resultate streben wir in erster Linie an?"

## Das "Warum ...?" vermeiden?

**vfb:** Wann immer wir aus **Neugierde** "Warum ...?" fragen, wird sich wohl kaum jemand daran stören. Aber in der Kommunikation können Warum-Fragen Gift sein, wenn sie den anderen zwingen, sich näher zu erklären, als er möchte. Fragen nach Beweggründen können heikel sein, insbesondere wenn der Tonfall anklagend (oder schlimmer) wird. Ein "Warum hast du wieder mal kein Fleisch für die Katze eingekauft?" bedeutet für den Betroffenen eher eine Anklage, einen Angriff, ein "Schimpfen" als eine ehrliche Suche nach Information. Wann immer wir nicht ganz sicher sind, ob unser Gegenüber durch die Warum-Frage verärgert (oder verunsichert) werden könnte, lohnt es sich, sicherheitshalber umzupolen, denn Warum-Fragen kann man fast immer durch "Was ...?", "Wie ...?" oder "Könnte ...?" ersetzen.

## LEEDS-Zitat: 9 Beispiele

1. "Könnten Sie das näher erläutern?"
2. "Was bezwecken Sie damit?"
3. "Wie stehen Sie dazu?"
4. "Könnten Sie mir mehr darüber erzählen, warum Sie es so machen möchten?"
5. "Wie sind Sie zu diesem Entschluß gekommen?"
6. "Wenn ich wüßte, welche Faktoren für Ihre Entscheidung maßgebend waren, könnte ich mich genauer dazu äußern. Könnten Sie mir das erklären?"
7. "Könnten Sie mir ein paar Beispiele geben?"
8. "Darf ich nach dem Grund fragen?"
9. "Was spricht Ihrer Meinung nach dagegen?"

**Es folgen weitere Beispiele, die unser Bewußtsein für manipulative Fragetechnik-Mechanismen schärfen können.**

## Manipulative Fragen

1. "Möchten Sie das nicht für mich tun?" (Gemeint: "Bitte tun Sie das für mich.")
2. "Gehen Sie aus?" – "Gehst Du aus?" (Gemeint: "Wohin gehst Du?")

### Beispiel "Jemanden ausquetschen"

Richard: Was machen Sie beruflich, Brad?

Brad: Ich bin in der Pharmaindustrie im Verkauf tätig.

Richard: Bei welcher Firma?

Brad: Bei Ross und Tompkins.

Richard: Mit welchen Produkten haben Sie zu tun?

Brad: Meine Abteilung verkauft Medikamente, die in der Apotheke rezeptfrei erhältlich sind. Wir produzieren ein sehr bekanntes Medikament gegen Schnupfen und eine Reihe von Präparaten für die Hautpflege.

Richard: Wo ist Ihr Büro?

Brad: An der Ecke Sixth Avenue und Fifty-first Street, in der Nähe der Grand Central Station.

Richard: Fahren Sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit?

Brad: Ja. Wir sind vor ein paar Jahren nach New Rochelle gezogen. Aber es ist nicht zu weit, und die Verbindung ist gut. Meine Frau und ich fahren immer mit dem Zug.

Richard: Wie lange sind Sie denn da unterwegs?

Brad: Eine gute Stunde von zu Hause bis ins Büro. Früher, als wir noch in der Stadt wohnten, brauchte ich allerdings nur zwanzig Minuten.

Richard: Wie viele Kinder haben Sie?

Brad: Zwei Jungen und ein Mädchen.

Richard: Wie alt sind sie?

Brad: Die Jungen sind zwölf und sieben, und Penny wird morgen fünf Jahre alt.

**vfb:** Wenn wir uns ernsthaft verbessern wollen, ist es sinnvoll, geführte Gespräche zu analysieren und dann zu üben, wie wir sie besser hätten führen können. Dazu gehört z.B. auch das Umschreiben, das Erarbeiten einer Erfolgs-Variante, weil man hier quasi in Zeitlupe denken kann. Wenn man das regelmäßig tut, wirkt es sich in der Praxis bald aus (vgl. mein Modul KOMMUNIKATIONS-KAIZEN mit einigen Beispielen aus meinen Erfahrungen). Jedenfalls bietet auch LEEDS eine Erfolgs-Variante (der Unterschied zu meinem Training besteht darin, daß wir lernen, solche Erfolgs-Varianten später selbst zu schreiben). Es folgt LEEDs Gegenbeispiel.

## LEEDS-Zitat:

### Wie hätte man das Gespräch anders führen können?

Richard: Was machen Sie beruflich, Brad?

Brad: Ich bin in der Pharmaindustrie im Verkauf tätig.

Richard: Das klingt interessant. Ihre Arbeit ist sicherlich nicht einfach bei all den neuen Vorschriften. Haben Sie mit rezeptpflichtigen Medikamenten oder mit rezeptfrei verkäuflichen Produkten zu tun?

Brad: Mit rezeptfreien. Übrigens haben Sie recht. Es ist heute nicht leicht, rezeptfreie Medikamente zu verkaufen, ohne bei der Werbung Dinge zu sagen, die nicht zulässig sind. Diese Arbeit erfordert großen Einsatz. Ich würde oft lieber an einem Strand in der Sonne liegen; aber wer kann sich das schon leisten?

Richard: Wem sagen Sie das! Übrigens bin ich einer von den Leuten, die Ihnen dabei helfen können, Ihre alten Verkaufsargumente auf neue Art an den Mann zu bringen.

Brad: Aha, Sie sind Werbefachmann. In welcher Richtung?

Richard: Kundenberatung. Und ich kann ohne falsche Bescheidenheit behaupten, daß ich offenbar bei den Kunden nicht allzu schlecht ankomme. Ich passe anscheinend in das Bild des modernen Konsummenschen, wie alle Vorortbewohner. Gehören Sie etwa auch dazu?

Brad: Allerdings. Ich wohne auf der Strecke nach La Rochelle und fahre täglich mit dem Zug in die Stadt. Wenn ich Alpträume habe, sehe ich immer ein Zugabteil voller Pendler vor mir. Aber Spaß beiseite: So schlimm ist es eigentlich gar nicht. Wir haben gute Verbindungen, und meine Frau und ich fahren morgens immer zusammen in die Stadt. Da können wir uns ungestört unterhalten, ohne daß die Kinder jedes Wort mitbekommen. Wenn ich manchmal über das Zugfahren schimpfe, dann nur, weil es alle tun.

Bei diesem Gespräch ist Richard zwar derjenige, der die Initiative ergreift, denn er stellt die meisten Fragen, aber beide Männer haben Gelegenheit, etwas von sich zu erzählen und für beide ist es eine anregende Unterhaltung. Richard geht richtig auf Brads Antworten ein und beschränkt sich nicht darauf, die ihm gelieferten Informationen zu registrieren und einzuordnen wie Karteikarten.

Richard hat sein Ziel erreicht: Er hat einen Kontakt hergestellt. Es ging ihm nicht darum, gleich einen neuen Kunden oder gar einen guten Freund zu gewinnen. Er wollte nur Leute kennenlernen und einen guten Eindruck machen, der ihm beruflich weiterhelfen kann.

(Es folgt noch ein Zitat)

## Noch ein LEEDS-Zitat: Gründe für dumme Fragen

Es gibt Leute, die dafür berühmt sind, dumme Fragen zu stellen, damit ihr Gegenüber sich unzulänglich, unattraktiv oder unwissend vorkommt oder nicht mehr weiter weiß. Meistens wollen diese Leute ihren Gesprächspartner dazu bringen, etwas zu tun, was er eigentlich gar nicht will. Mütter und Väter, Vorgesetzte, gute Freunde, Ehepartner und Verwandte – sie alle bedienen sich manchmal der hinterhältigsten Manipulationen. Und wenn Sie sich beklagen, sagen sie einfach: "Ich habe ja nur gefragt." Hier ein paar klassische Beispiele:

1. "Du gehst doch nicht fort, bevor du mit der Arbeit fertig bist, oder?"
2. "Du hast doch am Sonntag nichts Wichtiges vor?"
3. "Wie kannst du nur so etwas sagen?"
4. "Wie ist es möglich, daß so ein hübsches Mädchen wie du Ingenieurin werden will?"
5. "Also, was meinst Du? Du hast heute noch kein Wort gesagt."
6. "Haben Sie sich auch genau überlegt, was das für Folgen haben wird?"
7. "Du siehst so traurig aus. Ist etwas nicht in Ordnung?"
8. "Unterbreche ich?"
9. "Ist das alles?"
10. "Haben Sie ein paar Minuten Zeit?"
11. "Darf ich offen meine Meinung sagen?"
12. "Findest du nicht, du solltest einmal eine andere Frisur (andere Kleider, andere Schuhe) tragen?"
13. "Findest du nicht, daß du deine Persönlichkeit ändern solltest?"
14. "Das willst du doch nicht etwa wirklich tun?"
15. "Hast du in letzter Zeit zugenommen?"
16. "Willst du das alles essen?"
17. "Findest du nicht, daß du die Musik ein wenig zu laut gestellt hast?"
18. "Ist heute nicht der letzte Termin für Ihre Arbeit?"
19. "Wie kannst du nur so etwas sagen?"
20. "Haben Sie sich auch genau überlegt, was das für Folgen haben wird?"
21. "Unterbreche ich?"
24. "Noch was?"

## Fragen an den Leser

### Variante A

Sie stellen oft Fragen, um ...

- mit Ihrem Gegenüber kein wirkliches Gespräch führen zu müssen.
- sich eine Machtposition zu verschaffen.
- Ihre Untergebenen einzuschüchtern.
- geistreich zu scheinen, indem Sie eine Frage mit einer Gegenfrage beantworten.
- die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.
- mit Ihrem Wissen anzugeben.
- Zeit zu schinden.

- zu verbergen, daß Sie nichts anderes zu sagen wissen.
- Ihre Gefühle zu verbergen.
- jemanden zu ärgern oder zu reizen.
- eine Reaktion zu provozieren.
- eine Lösung oder eine Übereinkunft hinauszuzögern.
- zusätzliche Hindernisse aufzubauen.
- sich aus einer unangenehmen Lage herauszuwinden.
- einfach nur widerspenstig und schwierig zu sein.

### Variante B

Sie stellen oft Fragen, um ...

- die Antwort zu hören und zu verstehen.
- Neuigkeiten und Fakten zu erfahren oder Informationen anderer Art einzuholen.
- sich eine Meinung zu bilden oder zu einem Entschluß zu kommen.
- die Meinung einer anderen Person zu erfahren.
- Feedback zu bekommen.
- ein Mißverständnis aufzuklären.
- jemanden zu ermutigen.
- versteckte Informationen zu bekommen.
- ein interessierter, hilfsbereiter Manager zu werden.
- ein Problem zu lösen.
- andere zur Einsatzbereitschaft zu bewegen.
- andere zur Mitwirkung zu ermuntern.
- auf dem laufenden zu bleiben.
- die Kommunikation unter Kontrolle zu behalten.

### Das Zuhören

Auch wenn wir insgeheim schon ungeduldig warten, selbst wieder zu Wort zu kommen, hören wir nicht richtig zu, sind nicht aufmerksam genug. Die beste Methode, sich selbst gut zu "verkaufen" besteht nicht im Reden, sondern im Zuhören können – darin, auf den Gesprächspartner einzugehen. Jake, ein Schriftsteller, der mit seiner Verlegerin zu Mittagessen verabredet war, hat diese Erfahrung gemacht und daraus gelernt.

"Ich hatte die besten Chancen", erzählte Jake hinterher. "Ich hätte herausfinden können, welche Tendenzen auf dem Büchermarkt die Verlegerin besonderes interessierten, was für Bücher sie suchte, welche Rolle als Schriftsteller ich in diesem Verlag hätte spielen können. Aber ich fragte sie überhaupt nicht danach."

Jake war so nervös, daß er während des ganzen Mittagessens nur über sich selbst sprach. "Ich erzählte ihr, wie ich mir meine Karriere als Autor vorstellte, in welcher Richtung ich mich weiterzuentwickeln gedachte; aber ich erfuhr nichts über die Bedürfnisse und Wünsche des Verlags. Und das, was ich der Verlegerin über mich erzählte, hat sie nicht dazu veranlaßt, mir konkrete Vorschläge für unsere künftige Zusammenarbeit zu machen."

Mit anderen Worten: Jake stellte sich selbst dar, schilderte der Verlegerin seine Probleme und forderte sie damit indirekt auf, ihm zu helfen. "Und dabei hätte *ich ihr* helfen sollen", sagte er mit verspäteter Einsicht. "Ich hätte die Bedürfnisse erkennen und herausfinden müssen, was ich tun könnte, um ihr zu helfen. Ich habe eine ideale Chance verpaßt." Wenn Sie sich folgende Fragen beantworten, können Sie herausfinden, ob Sie ein guter Zuhörer sind.

1. Sind Sie lernbegierig?
2. Haben Sie den Wunsch, etwas über andere Menschen, Orte und Dinge zu erfahren?
3. Möchten Sie wissen, wie Ihre Mitarbeiter Ihre Fähigkeiten zum Zuhören einschätzen?
4. Versuchen Sie, sich aus dem, was Sie hören, die wesentlichen Punkte herauszusuchen?
5. Achten Sie darauf, Ihren Gesprächspartner nicht zu unterbrechen?
6. Können Sie der Versuchung widerstehen, die Sätze Ihres Gesprächspartners zu Ende zu führen?
7. Öffnen Sie sich nicht nur den Worten, sondern auch den Gefühlen Ihres Gegenübers?
8. Versuchen Sie, über Ihren eigenen Standpunkt hinauszublicken, wenn Sie sich ein Urteil über etwas bilden?

Wenn Sie alle oder die meisten dieser Fragen mit Nein beantwortet haben, läßt Ihre Fähigkeit auf diesem Gebiet noch zu wünschen übrig. Der griechische Philosoph Epiktet, der ein guter Beobachter war, drückte es so aus: "Gott hat uns zwei Ohren gegeben, aber nur einen Mund, damit wir doppelt soviel hören wie sprechen."

Geschickte Fragen zu stellen ist eine Technik, die sich automatisieren läßt wie Zähneputzen oder Autofahren. Achten Sie einmal eine Woche lang auf Ihren Kommunikationsstil. Achten Sie darauf, wie Sie Gespräche beginnen, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen, wie Sie auf die Fragen reagieren, die man Ihnen stellt. Und wenn Sie das nächste Mal im Begriff sind, jemandem einen Vortrag zu halten oder eine Behauptung aufzustellen, halten Sie inne, zählen Sie bis fünf, atmen Sie tief ein ... und stellen Sie eine Frage. Schon beim ersten Mal werden Sie den Unterschied merken, und dieser Erfolg wird Sie zu weiteren Versuchen ermuntern.

ENDE LEEDS-Zitate, gesammelt von vfb.