
Situation 4: Überzeugend argumentieren

Jetzt schlägt die Stunde der Rationalisten, oder? Nun ja, Argumente müssen ja nicht nur stichhaltig, sondern auch gut verpackt und nachvollziehbar sein. Denn schließlich sitzen in einer Verhandlung Menschen und keine Computer. Und damit ist man in erster Linie mit menschlichen Bedürfnissen konfrontiert. Diese Lektion lernt auch Frau Kaufmann. Wenn sie nur noch vier Tage arbeiten will, muss sie ihrem Chef schon richtig zugkräftige Argumente präsentieren!

Dialog 1: Der unerwünschte Kompromiss

Die zurückhaltende Birgit Vollmers hat die Projektleitung für die interne Software erhalten. Herr Koch koordiniert den kaufmännischen Bereich. Birgit will erreichen, dass einige Vertriebsmitarbeiter für Projektbesprechungen freigestellt werden.

- ① **Vollmers** (*leise*): Am besten wären die Teamleiter geeignet.

Koch: Frau Vollmers, ich kann unmöglich alle Teamleiter in die Projektmeetings schicken. Wir haben ja noch ein Alltagsgeschäft!

- ② **Vollmers:** Das verstehe ich natürlich. Andererseits ist es unabdingbar, dass wir uns jetzt die Zeit nehmen – immerhin muss die neue Software auf alle Bedürfnisse des Alltagsgeschäfts Rücksicht nehmen.

Koch: Natürlich. Wie wäre es, wenn Sie uns einfach alle Fragen mailen? Dann kann der Vertrieb das selbst einteilen.

- ③ **Vollmers:** Schriftlich ... das wäre sehr ungünstig. Einmal, weil es umständlich ist, und dann, weil man so oft nachhaken muss.

Koch: Machen wir einen Kompromiss: Sie kriegen einen Teamleiter für die Meetings. Der kann dann ja Multiplikator für die anderen sein. Und den Rest machen wir unter uns aus. Ich kenne das System ja auch.

- ④ **Vollmers:** Herr Koch, es geht gar nicht um einen Kompromiss. Wir brauchen einfach feste Projektmitglieder, die auch bei allen Meetings mit dabei sind. Die sollen später dann ja auch „Superuser“ sein und die anderen Mitarbeiter einweisen. Von der Testphase mal abgesehen.

Koch: Das kriegen wir schon alles hin! Geben Sie mir mal die Daten für die Meetings, und dann sehen wir weiter.

Wie kommen Frau Vollmers Argumente bei Herrn Koch wohl an?

gut es geht so werden praktisch überhört

So bewertet der Experte

Das war nicht gut von Birgit Vollmers: Sie hat zwar einige zutreffende Argumente, bringt diese aber nicht zur Geltung.

- ❶ Der Einstiegssatz ist zu schwach. Dass Frau Vollmers eher zurückhaltend ist und eine leise Stimme hat, macht nichts, solange ihre Sprechweise das nicht noch unterstützt. Dass die Teamleiter „am besten geeignet wären“, ist zu vage. Entweder sie hat klarere Vorstellungen, dann muss sie das auch so formulieren. Oder aber sie hat keine, dann hat sie sich auf das Gespräch schlecht vorbereitet.
- ❷ Wenngleich Frau Vollmers auf den – berechtigten – Einwand Herrn Kochs bezüglich des Alltagsgeschäfts zutreffend eingeht, wäre ein lösungsorientiertes Argument angebracht, wie Projektarbeit und Alltagsgeschäft in Einklang gebracht werden können. Ein derartiger Vorschlag fehlt bei Frau Vollmers jedoch.
- ❸ Wieder antwortet Frau Vollmers zu passiv: Natürlich ist es umständlicher und fehleranfälliger, das Ganze schriftlich zu klären. Ihr Argument macht jedoch nicht klar genug, dass das auch für die Vertriebsmitarbeiter so ist. Es sieht eher so aus, als ob sie selbst die Mehrarbeit scheut.
- ❹ Und wieder redet sie nur dagegen: Ihre Argumentation selbst ist bedenkenswert, wirkt aber zu defensiv, da sie nur reagiert.

Fazit: Was hat Frau Vollmers falsch gemacht?

- Sie spricht weder eindeutig an, was sie für ein erfolgreiches Projekt braucht, noch führt sie Lösungsvorschläge an, wie Alltagsgeschäft und Projektarbeit zu vereinbaren wären. Sie argumentiert zwar zutreffend, aber weder zielgerichtet noch lösungsorientiert.
- Herr Koch führt das Gespräch.
- Durch ihre reaktive Art kommt es sachlich zu einem Stillstand im Gespräch.

Dialog 2: Kurzzeitige Doppelbelastung

Neue Chance für Birgit Vollmers. Sie ist jetzt besser vorbereitet und mit dem Problem vertraut. Herr Koch hat eben eingeworfen, dass er nicht alle Teamleiter in die Projektmeetings schicken kann, weil das Alltagsgeschäft Priorität hat.

- ❶ **Vollmers (leise):** Da sind wir ganz einer Meinung: Das Alltagsgeschäft hat Vorrang. Andererseits ist es gerade in der Anfangsphase wichtig, dass wir alle Prozesse für das Alltagsgeschäft genau durchleuchten. Nur dann können wir die Software auch fehlerfrei entwickeln – und vor allen Dingen effektiver programmieren.
- Koch:** Wie wäre es, wenn Sie uns einfach alle Fragen mailen? Dann kann der Vertrieb das selbst einteilen und muss nicht in langwierigen Meetings sitzen.

- ② **Vollmers:** Gerade weil der Vertrieb so wenig Zeit übrig hat, sind Meetings effektiver: Stellen Sie sich vor, was die Teamleiter alles aufschreiben müssten, wenn sie die Arbeitsprozesse wiedergeben! Ganz abgesehen davon, dass man an vieles nicht denkt – gerade wenn man ein Programm routiniert nutzt. Es ist effizienter, wenn die Teamleiter das mündlich machen können. Dann können wir von vornherein gezielt fragen und ersparen allen das Nachhaken.

Koch: Stimmt auch wieder. Andererseits kriegen wir das einfach nicht koordiniert. Stellen Sie sich mal vor, unsere Kunden müssen plötzlich stundenlang warten, bis sie ein Angebot bekommen – oder wenn uns zusätzlich noch Leute ausfallen wegen Krankheit oder Urlaub. Dann liegt hier alles lahm!

- ③ **Vollmers:** Das Projekt bedeutet kurzzeitig eine Doppelbelastung. Da kommen wir leider nicht drum rum. Machen wir es so: Ich hätte gern alle Teamleiter, zumindest aber Frau Kern und Herrn Mandl. Beide kennen das System am besten und gehen auch immer mit Weitblick heran. Sind Sie einverstanden, wenn ich mit beiden darüber spreche, ob sie interessiert sind und wie die Mehrbelastung organisiert werden könnte?

Wie beurteilen Sie Frau Vollmers Gesprächsführung jetzt?

viel aktiver sehr überzeugend mittelmäßig schlecht

So bewertet der Experte

Sehr schön! Diesmal hat Birgit Vollmers den Überblick: Anders als in Dialog 1 „Der unerwünschte Kompromiss“ argumentiert sie zielorientiert und betont den Nutzen, den ihr Vorschlag für den Ablauf der Arbeiten bringt.

① Frau Vollmers spricht immer noch leise, wie das ihre Art ist, aber nun wird aus Formulierung und Inhalt klar, dass sie ihr Anliegen selbstbewusst verfolgt. Sie macht sich Herrn Kochs Bedenken zu Eigen („einer Meinung“, „Alltagsgeschäft hat Vorrang“), setzt jedoch den wichtigen Gegenpunkt, dass gerade die Anfangsphase wichtig ist, um die interne Software – die ja alle nutzen – von vornherein effektiv programmieren zu können.

② Der Vorschlag, alles schriftlich zu machen, ist für das Projekt nicht praktikabel. Birgit Vollmers argumentiert nutzenorientiert mit der „Gerade-weil“-Argumentation und unterstreicht, dass die schriftliche Variante sehr viel umständlicher für den Vertrieb wäre und das Abbilden von Routineprozessen zu Fehlerquellen führt, wenn man alles aufschreiben soll.

③ Auf das Horrorszenario, dass „alles lahm liegen könnte“, geht Frau Vollmers erst gar nicht ein. Sie betont, dass eine nötige Doppelbelastung zu erwarten ist, geht aber konstruktiv auf Herrn Kochs Einwand der Zeit- und Personalknappheit ein, indem sie einen Kompromiss anbietet und ihre Forderung auf zwei Teamleiter reduziert. Außerdem bietet sie von sich aus an, mit beiden zu sprechen, ob diese am Projekt teilnehmen möchten und wie man ihre Teilnahme koordinieren könnte.

Fazit: Was sind Frau Vollmers Erfolgsfaktoren?

- Ihr Redeanteil ist nicht nur höher, sondern auch zielgerichteter.
- Sie geht auf alle Bedenken und Einwände von Herrn Koch ein – aber nicht mehr so reaktiv wie zuvor, indem sie nur ihre Sicht der Dinge erklärt, sondern sie bringt konstruktive Vorschläge ein.
- Sie macht von sich aus praktikable Zugeständnisse.
- Sie behält die Zügel in der Hand, indem sie den nächsten Schritt selbst übernimmt: das Gespräch mit den Teamleitern. Sehr wichtig: Sie strebt einen Einklang mit Herrn Koch an („Sind Sie einverstanden?“).

Dialog 3: Arbeitszeitreduzierung I

Doris Kaufmann möchte eine 4-Tage-Woche. Von der Arbeit her müsste das möglich sein. Gerade hat sie im Gespräch mit ihrem Chef, Herrn Sonntag, diesen Wunsch geäußert.

Sonntag: Frau Kaufmann, ich weiß nicht. Da wären sie dann ja einen ganzen Tag nicht da. Wie soll das denn gehen!

① **Kaufmann:** Ich weiß, dass Sie skeptisch sind, Herr Sonntag. Aber es ist wirklich überhaupt kein Problem. Ich schaffe meine Arbeit wirklich gut, wenn ich von Montag bis Donnerstag da bin. Und an Freitagen ist eh immer so wenig los, Freitage sind ja für unsere Kunden auch kurze Tage.

Sonntag: Und was sagen die Kollegen? Die müssten dann ja die Arbeit für Sie mitmachen!

② **Kaufmann:** Nicht unbedingt. Vielleicht das eine oder andere Telefonat annehmen. Aber sonst nichts. Ich bearbeite ja meinen Bereich nach wie vor allein. Außerdem ist erwiesen, dass Leute mit kürzerer Arbeitswoche sehr viel effektiver arbeiten!

Sonntag: Ihren Wunsch in allen Ehren, Frau Kaufmann. Aber ich muss da noch mal dagegenhalten: Frau Meier, die ja einen ähnlichen Verantwortungsbereich hat, schiebt hier fast jeden Tag Überstunden. Und dann kommen Sie und wollen einen ganzen Arbeitstag reduzieren!

- ③ **Kaufmann:** Na ja, ich meine, das ist ja auch eine Frage der Organisation, ob man seine Arbeit schafft.

Wie finden Sie Frau Kaufmanns Argumentation?

sehr überzeugend ganz gut mittelmäßig schlecht

So bewertet der Experte

Schade. Frau Kaufmann vergibt hier nicht nur wichtige Chancen, sondern sie redet sich fast um Kopf und Kragen.

① Nur scheinbar geht Frau Kaufmann auf die Skepsis ihres Chefs ein. Anstatt nachzufragen, welche Einwände er genau vorzubringen hat, geht sie einfach darüber hinweg. Außerdem begeht sie einen großen Fehler: Entweder sie schätzt die reduzierte Arbeitszeit vollkommen falsch ein und behauptet einfach, die Arbeit in vier Tagen gut zu schaffen. Oder aber sie hat momentan Leerlauf und sitzt einen Tag mehr oder weniger untätig herum.

② Das Argument, dass die Kollegen dann ihre Arbeit teilweise übernehmen müssen, wischt sie ebenfalls beiseite bzw. spielt es herunter. Das wirkt nicht sehr überlegt und auch nicht kollegial. Dass die kürzere Arbeitszeit zu effektiverer Arbeit führen kann, ist theoretisch ein gutes Argument. Aber nicht hier und in diesem Zusammenhang. So bedeutet es: Ich arbeite derzeit uneffektiver, als ich könnte.

③ Konfrontiert mit der Kollegin Meier, die ständig Überstunden macht, begeht Frau Kaufmann einen Kardinalfehler: Sie will für sich argumentieren, macht aber stattdessen die Kollegin bei Herrn Sonntag, ihrem Chef, schlecht.

Fazit: Was hat Frau Kaufmann falsch gemacht?

- Bei einem so wichtigen Thema wie einer Arbeitszeitreduzierung wäre es angemessen und nützlich, im Vorfeld dem Chef schriftliche Argumente an die Hand zu geben. Dies hat Frau Kaufmann versäumt.
- Mögliche tatsächliche Hindernisse, Fragen und Einwände des Chefs übergeht sie. Dabei gibt es selbstverständlich pro und contra.
- Frau Kaufmann fragt nicht konkret nach, was dem Chef Bauchschmerzen bereitet.
- Sie bietet ihm keine Lösungsmöglichkeit an, etwa eine Probezeit, in der das Arbeitszeitmodell erst mal getestet wird.

Dialog 4: Arbeitszeitreduzierung II

Sehen wir uns das Gespräch in einer zweiten Version an – diesmal argumentiert Frau Kaufmann sehr überzeugend und geht strategisch vor.

- ① **Kaufmann:** Sie fragen sich bestimmt, wie das gehen soll, wenn ich einen Tag weniger da bin. Ich habe mir alles gründlich überlegt. Natürlich muss gewährleistet sein, dass „der Laden läuft“! – Schwerpunktmäßig geht es ja um den Freitag. Der ist glücklicherweise ja ohnehin „kurz“, weil wir nur bis 15 Uhr da sind. Freitags ist auch immer ein sehr ruhiger Tag.

Sonntag: Was sagen die Kollegen? Die müssten dann ja Ihre Aufgaben mit erledigen!

- ② **Kaufmann:** Das stimmt: Das Telefon müsste immer besetzt sein. Wie schon gesagt: Freitags sind im Regelfall wenig Anrufe. Ich bearbeite meinen Bereich ja allein – wir vertreten uns ja ohnehin nicht gegenseitig. Selbstverständlich ist, dass ich alles auf dem Laufenden halte! Was aktuell offen ist, habe ich gut organisiert und entsprechend beschriftet auf meinem Schreibtisch bereitgelegt. So entsteht nicht viel Mehrarbeit für die Kollegen.

- ③ **Sonntag:** Ihren Wunsch in allen Ehren, Frau Kaufmann. Aber ich muss da noch mal dagegenhalten: Frau Meier, die ja einen ähnlichen Verantwortungsbereich hat, schiebt hier fast jeden Tag Überstunden. Und dann kommen Sie und wollen einen ganzen Arbeitstag reduzieren!

Kaufmann: Ich kann jetzt nur für meinen Arbeitsbereich sprechen: Natürlich habe ich mir intensiv Gedanken darüber gemacht, wie ich meine Arbeit so organisieren kann, dass ich nach wie vor alles im Griff habe. Lassen Sie uns besprechen, welche Bedenken Sie eventuell haben. Dann lege ich Ihnen alles noch mal schriftlich vor, und Sie können sich das in Ruhe durch den Kopf gehen lassen. Übrigens gibt es sogar Studien, dass die Effizienz von Mitarbeitern mit kürzerer Wochenarbeitszeit steigt!

Was würden Sie an Herrn Sonntags Stelle nun denken?

das bekommt sie hin

na, mal abwarten

das überzeugt mich nicht

So bewertet der Experte

Frau Kaufmann hat ihre Chancen auf Arbeitszeitverkürzung gesteigert, indem sie nun schlüssiger argumentiert.

- ❶ **Clever:** Frau Kaufmann nimmt die berechtigte Frage, wie sie mit einem Tag weniger zurechtkommen würde, nicht nur vorweg, sondern kombiniert das auch gleich mit dem Hinweis, dass sie sich die Sache gründlich überlegt habe und ihr Anliegen nur dann realisiert werden könne, wenn auch klar sei, dass „der Laden läuft“. Damit zeigt sie ihrem Chef, dass sie ihr Anliegen im Einklang mit dem Unternehmen erreichen möchte. Außerdem ist es strategisch klug, direkt eingangs darauf hinzuweisen, dass es um den kurzen und ruhigeren Freitag geht, also kein vollwertiger und hektischer Arbeitstag betroffen ist.
- ❷ **Kollegen sind zwangsläufig mit betroffen.** Darum ist es fair, hier ehrlich zu sein und auf den Einwand direkt einzugehen. Hervorragend, wie Frau Kaufmann ihrem Chef gleich einige Detailüberlegungen schildert, die zeigen, wie sich die Mehrarbeit der Kollegen im Rahmen halten ließe.
- ❸ **Nun kommt der Hinweis auf die Kollegin Meier.** Ganz souverän geht Frau Kaufmann darauf nicht ein, sondern verweist darauf, dass sie nur für ihren Arbeitsbereich sprechen könne. Da sie weiß, dass ihr skeptischer Chef sich die Entscheidung nicht leicht machen wird, ist es ein kluger Zug von ihr, anzubieten, nach dem Gespräch alles noch einmal schriftlich einzureichen, so dass ihr Chef sich in Ruhe Gedanken machen kann. Am Ende formuliert Frau Kaufmann mit dem Hinweis auf bestimmte Effizienzstudien noch ein klassisches Nutzenargument, mit dem sie ihr Anliegen unterfüttert.

Fazit: Was sind Frau Kaufmanns Erfolgsfaktoren?

- Anstatt, wie zuvor, einfach die Bedenken des Chefs vom Tisch zu wischen, geht die Mitarbeiterin nun fundiert darauf ein.
- Sie vermittelt ihm, dass sie im Sinne der Firma denkt.
- Sie zeigt anhand dieses Anliegens, wie durchdacht und konstruktiv sie die Situation angeht, und betreibt dadurch gutes Selbstmarketing.

Dialog 5: Warum eine Gehaltserhöhung?

Herr Paule will mehr Geld. Schauen wir uns die Gründe an, die er bei seinen verschiedenen Versuchen, den Chef zu einer Gehaltserhöhung zu bewegen, vorbringt.

- ❶ **Paule:** Ich bin jetzt schon drei Jahre in der Firma und habe noch immer mein Einstiegsgehalt. Da wird es doch langsam Zeit, dass ich eine Erhöhung bekomme, finden Sie nicht?

- ② **Paule:** Sie sagen ja immer, wie zufrieden Sie mit mir sind. Frau Nordmann hat jetzt ja auch eine Gehaltserhöhung bekommen. Da ist es nur fair, wenn mein Gehalt angeglichen wird.
- ③ **Paule:** Wir bekommen jetzt ja unser zweites Kind, und München ist ganz schön teuer. 200 Euro mehr bräuchte ich schon.
- ④ **Paule:** Ich bin gut in meinem Job, und ich spare der Firma eine Menge Geld. Ehrlich gesagt, sehe ich nicht mehr so die Perspektiven. Wenn ich einen richtigen Gehaltssprung machen würde, sagen wir so 300 Euro monatlich, bleibe ich. Sonst müsste ich mich leider woanders umsehen.

Welche Vorgehensweise finden Sie gut?

die erste die zweite die dritte die vierte gar keine

So bewertet der Experte

Bestimmt haben Sie auch schon mal mehr Geld gefordert ... und wenn es nur in Gedanken war. Erkennen Sie die eine oder andere Argumentation wieder?

- ① Herr Paules erstes Argument ist sein Dienstalder. Nur weil er soundso lange in der Firma ist, „wird es Zeit“ für eine Gehaltserhöhung. Ein schlechtes Argument, wenn es allein steht. Wenn Herr Paule seine Arbeit ordentlich erledigt, dann bekommt er genau für diese Arbeit nämlich das bei Eintritt vereinbarte Gehalt. Wenn er nur „anwesend“ ist und seinen Job nicht mal besonders gut macht, hat er sich keine Erhöhung verdient (im Gegenteil).
- ② Im zweiten Versuch beginnt er im Prinzip richtig: Er erinnert den Chef daran, wie zufrieden er mit ihm ist. Anstatt nun aber diese Schiene weiterzuverfolgen, kommt er von der guten Argumentation ab und argumentiert kindergartenmäßig: „Frau Nordmann hat jetzt auch eine Gehaltserhöhung.“
- ③ Hier argumentiert Herr Paule mit „Das Leben ist teuer“: Gesteigerte Kosten und eine größere Familie sind für ihn zwar eine finanzielle Belastung, für die Firma aber kein Argument, das vereinbarte Gehalt anzuheben.
- ④ Diesmal geht Herr Paule knallhart vor. Gut ist, dass er die Karten auf den Tisch legt: Er betont seine gute Arbeitsleistung und dass er der Firma Geld spare. Leider spult er diese Argumente zu schnell und allgemein ab, anstatt sie zu konkretisieren. Er weist seinen Chef auf fehlende Perspektiven hin, zeigt aber nicht, worin diese bestehen könnten. Er hat selbst keine Vorstellung von seiner künftigen Rolle im Betrieb.

Fazit: Was lief bei diesen vier Argumentationen falsch?

- In allen vier Fällen hätte Herr Paule seine Leistung mehr in den Vordergrund stellen sollen: Was ist der *Mehrwert* für das Unternehmen?
- Wer sich mit der Kollegin über das Gehalt austauscht, könnte Schwierigkeiten bekommen. In vielen Unternehmen ist das sogar vertraglich untersagt.
- Anstatt seine Vorstellungen genauer auszuführen, damit der Chef ihn verstehen kann, kommt Herr Paule zuletzt mit einer Erpressung. Das kann ins Auge gehen. Wenn der Chef nicht mitmacht, müsste er kündigen.

Dialog 6: Der falsche Termin

Andrea Rück will ebenfalls mehr Geld. Ihr Chef, Herr Kunze, hat gerade Bedenken geäußert, weil Gehaltserhöhungen immer nur einmal jährlich stattfinden. Und das gelte für die gesamte Firma.

Rück: Ich weiß natürlich, dass das die Regel ist. Andererseits ist in meinem Fall eine Ausnahme gerechtfertigt, wie ich finde. Sie wissen, dass ich mich sehr engagiere und dadurch den Firmenerfolg erheblich mitgestaltet habe.

- ① Allein mein Key-Account-Projekt! Nicht nur habe ich das Business der zehn Topkunden im vergangenen Jahr um fast zehn Prozent gesteigert – die Marketingabteilung ist durch mich auch erheblich entlastet, weil ich die Mailings und die persönliche Betreuung für die Key-Accounts komplett übernommen habe.

Kunze: Da haben Sie Recht. Das Key-Account-Projekt ist sehr erfolgreich. So sehr ich Sie schätze, und das wissen Sie auch: Mir sind wirklich die Hände gebunden. Ich darf regulär unterm Jahr keine Erhöhungen bewilligen.

- ② **Rück:** Abgesehen davon, dass Ihnen die Hände gebunden sind. Würden SIE mir denn eine Erhöhung geben?

Kunze: ... Also *wenn* es nach mir ginge ... aber wie gesagt: Die neue Gehaltsrunde steht erst wieder im Mai an.

- ③ **Rück:** Welche Möglichkeiten sehen Sie denn, hier für mich einzutreten, um eine Ausnahme zu machen? Wie wäre es, wenn ich Ihnen alle meine Projekte mit Ergebnissen noch einmal übersichtlich aufbereite? Damit könnten Sie beim Vorstand nicht nur zeigen, wovon die Firma profitiert hat, sondern die Arbeit der ganzen Abteilung vorteilhaft präsentieren.

Wie beurteilen Sie Frau Rück?

ein bisschen forsch sehr überzeugend mittelmäßig

So bewertet der Experte

Frau Rück ist gut vorbereitet und hat überzeugende Argumente.

- ❶ Auf den Hinweis ihres Chefs, dass Gehaltserhöhungen nur zu einem bestimmten Termin im Jahr bewilligt werden dürfen, reagiert Frau Rück sehr gut: Sie könnte auch in Richtung „wie unfair“ argumentieren, stattdessen nimmt sie es zwar als gegeben hin, redet jedoch Klartext, dass ihre Leistung eine Ausnahme rechtfertige. Dies stützt sie auch gleich mit dem Beispiel eines Vorzeigeprojekts: Anhand einiger Aspekte umreißt sie konkret, welchen Mehrwert sie ihrer Firma bringt. Und das muss sein. Wieso sollte die Firma Frau Rück sonst ihr Gehalt erhöhen?
- ❷ Frau Rück bleibt unbeirrt und erfragt, wie ihr Chef persönlich zu einer Gehaltserhöhung steht. Nun muss er Stellung beziehen. Wenn er die Erhöhung bejaht, dann hat Frau Rück entweder einen Verbündeten oder aber ihn in die Pflicht genommen. Verneint der Chef, ist es wichtig, herauszufinden, womit er dies begründet. Weiterer Effekt: Die persönliche Frage nimmt dem Chef die Möglichkeit, sich hinter der Firmenpolitik zu verstecken.
- ❸ Erneut demonstriert Frau Rück ihre guten Argumentationsfähigkeiten: 1. Sie bleibt am Ball und reagiert nicht auf das erneute „geht aber nicht“. 2. Sie sucht einen persönlichen Zugang („Welche Möglichkeiten sehen Sie, für mich einzutreten?“). 3. Sie macht einen sehr guten Vorschlag, den Chef mit Informationen und Zahlen auszustatten. 4. Sie zeigt im gleichen Atemzug den Zusatznutzen auf: Der Chef kann von den guten Ergebnissen der Mitarbeiterin profitieren und die Arbeit – und damit auch seine Leistung – bei *seinen* Vorgesetzten in einem guten Licht präsentieren.

Fazit: Was hat Frau Rück gut gemacht?

- Sie begründet ihren Anspruch auf mehr Geld mit Eigenleistung, die nachweisbar der Firma zugute kommt.
- Sie provoziert eine positive Grundeinstellung ihres Chefs.
- Es gelingt ihr sogar, aus ihrem Anliegen auch einen Nutzen für den Chef abzuleiten.