

# RATGEBER

## Erfolgreich beim Gehaltspoker

Wenn es darum geht, das eigene Gehalt zu verhandeln, fühlen sich viele Arbeitnehmer und Bewerber unsicher. Mit welcher Strategie gelangt man am ehesten zum Erfolg? Fünf Ratschläge aus der sozialpsychologischen Forschung.

VON DAVID LOSCHELDER UND ROMAN TRÖTSCHEL

### AUF EINEN BLICK

## Fundierte Verhandlungstipps

**1** Machen Sie das erste Angebot! Es fungiert als »Anker«, der die folgenden Gebote beeinflusst. Je höher die erstgenannte Zahl, desto besser Ihr Verhandlungsergebnis.

**2** Präzisere Vorschläge sorgen dafür, dass man dem Gegenüber in kleineren Schritten entgegenkommen muss. Recherchieren Sie im Vorfeld möglichst genau einen ambitionierten, aber nicht unrealistischen Zielbereich.

**3** Falls bereits eine Zahl im Raum steht: Suchen Sie gezielt nach Argumenten, die einem niedrigen Anker Ihres Gegenübers entgegenstehen!

**I**n die Bewerbung auf ihre Traumstelle hatte Lia viele Tage investiert. Entsprechend groß war die Freude, als endlich eine Einladung zum Vorstellungsgespräch im Briefkasten der frischgebackenen Uniabsolventin lag. Das erste Zusammentreffen mit dem potenziellen Arbeitgeber verlief gut – bis dieser die gefürchtete Frage stellte: »Wie sieht es denn mit Ihren Gehaltsvorstellungen aus?«

Über die richtige Antwort darauf haben sich vermutlich schon viele Bewerber und Arbeitnehmer den Kopf zerbrochen. Komme ich der Aufforderung nach und nenne eine Zahl? Oder lasse ich besser meinem Gegenüber den Vortritt und bitte um ein erstes Angebot? Und wenn ich mich schon durchringe zu beginnen: Wie hoch steige ich ein, um eine solide Verhandlungsgrundlage zu schaffen, ohne dabei gleich unverschämt zu wirken?

Die Erkenntnisse der psychologischen Verhandlungsforschung kann man sich beim Gehaltspoker zu Nutze machen. Und wer nicht zu den (Un-)Glücklichen gehört, die ihr Gehalt selbst verhandeln, kann die Tipps womöglich auch beim nächsten Autokauf oder auf dem Flohmarkt einsetzen.

## Strategie 1: Machen Sie das erste Angebot!

Schon die ersten Minuten am Verhandlungstisch entscheiden oft darüber, wer am Ende mehr Profit erzielt. Besonders groß ist der Einfluss der ersten Zahl, die in den Raum geworfen wird. Sie fungiert meist als so genannter Anker, der die weitere Verhandlung in einem vorteilhaften Bereich für die Partei verortet, die das erste Angebot ausgesprochen hat. Je weiter man den Anker auswirft, desto besser.

Macht in unserem Eingangsbeispiel Lia den Anfang, setzt sie den Anker. Und diesen wählt sie mit 45 000 Euro geschickter, als wenn sie mit vergleichsweise bescheidenen 40 000 Euro beginnt. Eine höhere Ausgangszahl führt gewöhnlich am Ende auch zu einem höheren Gehalt. Umgekehrt gilt natürlich für die Gegenseite: Je niedriger der Arbeitgeber einsteigt, desto niedriger fällt auch das endgültige Gehalt aus.

Solche Ankereffekte zählen zu den robustesten Phänomenen der Psychologie. Forscher beobachteten sie bereits in den unterschiedlichsten Szenarien – sie verzerren offenbar sogar die Urteile von Experten mit langjähriger Berufserfahrung. Dabei muss der Anker nicht einmal



**Ein Ass im Ärmel**  
Wer den ersten Schritt wagt, ist bei Verhandlungen meist im Vorteil. Denn das Einstiegsgebot hat als »Anker« großen Einfluss auf den weiteren Verhandlungsverlauf.

## Arbeit & Karriere

### Teil 1 (Heft 1-2/2014):

Eine Frage der Persönlichkeit – was Unternehmer auszeichnet

### Teil 2 (Heft 3/2014):

Perfektionismus im Job: Wann droht ein Burnout, und was schützt davor?

### Teil 3 (Heft 4/2014):

Recruiting 2.0 – wie neue Medien die Personalsuche erleichtern

### Teil 4:

»Chef, ich will mehr!«  
Gehaltsverhandlungen richtig führen

### Teil 5 (6/2014):

Ehrenamt – Arbeit für ein sinnerfülltes Leben

## KURZ ERKLÄRT

### Unter dem **Ankereffekt**

verstehen Psychologen die Verzerrung eines Urteils durch eine zusätzliche numerische Information. So wird beispielsweise ein unbekannter Berg als höher eingeschätzt, wenn zusätzlich der Anker von 3000 Metern präsentiert wird. Stehen zwei Meter als Referenzwert im Raum, schätzen Probanden den Berg niedriger ein.

mit dem abzugebenden Urteil in Verbindung stehen, sondern kann auch ganz offensichtlich zufällig zu Stande kommen, etwa durch Würfeln oder das Drehen an einem Glücksrad.

Besonders eindrücklich zeigten das Sozialpsychologen um Birte Englich von der Universität zu Köln im Jahr 2006. Die Forscher ließen erfahrene Richter würfeln und anschließend ein angemessenes Strafmaß für einen fiktiven Verbrecher festlegen. Und tatsächlich: Je höher die gewürfelte Augenzahl war, desto härter fiel die Strafe aus (siehe GuG 3/2012, S. 14). Ganz ähnlich erging es in Versuchen auch Maklern, die den Wert einer Immobilie beurteilen sollten, oder Kunden und Händlern beim Feilschen um Produkte: Die erste Zahl bestimmte stets die Größenordnung des Endpreises.

Der Ratschlag, das erste Angebot zu machen, basiert auf mittlerweile mehr als 25 wissenschaftlichen Studien. So könnte es sich auch in Gehaltsverhandlungen als hilfreich erweisen, den ersten Schritt zu wagen und bewusst einen hohen Anker zu setzen. Denn ehrgeizige erste Vorschläge führen für die beginnende Partei meist zu besseren Ergebnissen – ob in Verhandlungen über das Gehalt, den Preis eines Autos, einer Immobilie oder eines antiken Jugendstilsekretärs.

### Strategie 2: Seien Sie präzise!

Um einen solchen Jugendstilsekretär drehte sich eine Studie, die wir 2013 mit unserer Arbeitsgruppe an der Universität des Saarlandes durchführten. Kunden eines Antiquitätenhandels feilschten mit dem Besitzer um den Preis des Möbelstücks aus dem Jahr 1910. Dabei verwendeten wir unterschiedliche Preisschilder, auf denen entweder 885 Euro, 900 Euro, 1185 Euro oder 1200 Euro zu lesen war. Wir vermuteten, dass präzisere Zahlen – also Angebote auf 5 Euro genau – dem Gegenüber suggerierten, der Verkäufer habe sich mehr Gedanken über den angemessenen Preis gemacht. Das Ergebnis war verblüffend: Wer mit 1185 Euro in die Verhandlung einstieg, erzielte im Schnitt einen um mehr als 100 Euro höheren Einigungspreis als derjenige mit einem Anfangsgebot von 1200 Euro.

Es kommt also nicht nur darauf an, wie weit man seinen Anker auswirft, sondern auch, wel-

che Ankerform man wählt. »Spitzere Anker« – das heißt präzisere Summen – greifen offenbar besser als runde Beträge. Unsere Bewerberin Lia sollte demnach mit einem präzisen Gehaltswunsch beginnen, zum Beispiel mit 44 850 Euro. Der Anker mag zwar 150 Euro niedriger liegen als runde 45 000 Euro, führt aber wahrscheinlich trotzdem zu einem höheren Gehalt.

Durch ein exaktes Angebot vermittelt man seinem Gegenüber nämlich nicht nur, dass man gut informiert ist. Man beeinflusst so auch, in welcher Größenordnung sich die weiteren Verhandlungsschritte abspielen. Während ein potenzieller Arbeitgeber sich von 45 000 Euro womöglich in Intervallen à 1000 Euro wegbewegt, ist die Einheit nach einem Gebot von 44 850 Euro feiner – etwa 50-Euro- oder 100-Euro-Schritte. Bei einer gleichen Anzahl von Verhandlungsrunden entfernt sich die Gegenseite also nicht so weit vom Wunschgehalt.

Doch Vorsicht: Man sollte es nicht zu weit treiben! In einer aktuellen Studie untersuchte unsere Arbeitsgruppe, ob auch eine centgenaue Gehaltsforderung – etwa nach 47 842,87 Euro – vorteilhaft wirkt oder eher belächelt wird. Dabei zeigte sich, dass erfahrene Personaler Bewerber mit solchen Wünschen durchschnittlich ein um etwa 1000 Euro geringeres Jahresgehalt zahlen wollten als denen, die ihren Erstvorschlag nur auf 50 Euro genau rundeten. Auf den Cent genaue Vorstellungen wirken nur dann vorteilhaft, wenn Angestellte diese Präzision durch eine plausible Rechnung begründen können.

### Strategie 3: Wirken Sie ambitioniert, aber nicht unverschämt!

Eine gute Vorbereitung ist Gold wert. Daher sollte man sich bereits vor Verhandlungsbeginn Ziele und Limits setzen: Wie viel will ich wirklich verdienen? Ab welchem Gehalt bin ich gerade noch bereit, die neue Stelle anzutreten? Dabei hilft oft ein Blick auf die branchenüblichen Standards. Was verdienen Kollegen mit vergleichbarer Ausbildung und Berufserfahrung? Was zahlen andere Unternehmen? Diese Informationen helfen, ein Gefühl für ein realistisches Gehalt zu entwickeln.

Als erstes Angebot empfiehlt sich ein Wert, der noch über dem liegt, was man eigentlich als



DANIELA LEITNER

realistisch erachtet. Schließlich erwartet auch die Gegenseite noch ein wenig Entgegenkommen, und am Ende trifft man sich irgendwo in der Mitte. Als Faustregel gilt: 8 bis 15 Prozent über dem anvisierten Betrag! Wer zu niedrig einsteigt, hat es am Ende schwer, sein Wunschgehalt durchzusetzen. Wer allerdings zu hoch pokert, läuft Gefahr, aus dem Bewerberpool auszuschneiden.

Dies demonstrierte ein Forscherteam um Martin Schweinsberg von der Insead Business School in Fontainebleau im Jahr 2012. In einer am Computer simulierten Verhandlung nahmen die Studienteilnehmer die Rolle von Zimmer-suchenden in London ein. Wenn ihnen das erste Angebot des Vermieters unverschämte hoch vorkam, fühlten sie sich beleidigt und brachen die Verhandlung häufiger auf der Stelle ab.

Hier wird übrigens ein weiterer Vorzug von Strategie 2 deutlich: Mit präzisen Zahlen muss man nicht so hoch einsteigen, um das Wunschgehalt zu erzielen, und verringert so auch die Wahrscheinlichkeit, dreist zu wirken.

### Strategie 4: Bleiben Sie standhaft!

Die Chance, das erste Angebot zu unterbreiten, bietet sich nicht immer. Die Gegenseite könnte schneller sein, eine erste Offerte mag schon auf dem Tisch liegen. In diesem Fall gilt es, Vorkeh-

rungen zu treffen, um sich selbst vor der Wirkung von Ankern zu schützen.

Zudem empfiehlt sich eine gute Vorbereitung. Hat Bewerberin Lia vor der Gehaltsverhandlung recherchiert, dass Kollegen in ähnlicher Position und mit vergleichbarer Erfahrung zwischen 44 000 und 46 000 Euro verdienen, wird ein Anker des Arbeitgebers sie weniger stark beeinflussen. Kann sie nach flüchtiger Recherche das realistische Gehalt nur auf einen schwammigen Bereich zwischen 40 000 und 50 000 Euro eingrenzen, entfaltet das erste Angebot des Gegenübers einen stärkeren Einfluss.

Aus diesem Grund sollte man seine Ziele und Grenzen schon vor dem Gespräch ausformulieren – und auch dann nicht verändern, wenn das Angebot der Gegenseite stark davon abweicht. Passt man seinen mühsam recherchierten Ausgangswert der Zahl des Gegenübers an, wird man selbst zum Opfer des Ankereffekts!

Ein erstes Angebot hat deshalb eine so starke Wirkung, weil es uns bestimmte Eigenschaften des Gegenstands in Erinnerung ruft, um den gerade gefeilscht wird. So führt ein hoher Anker beim Kauf eines Autos beispielsweise dazu, dass man eher an Dinge denkt, die mit teuren Autos assoziiert sind – also etwa an eine luxuriöse Ausstattung oder eine hohe Motorleistung. Sozial-

### Geschickte Verteidigung

Gute Recherche und Standfestigkeit schützen vor dem Einfluss von Ankern. Außerdem kann ein Perspektivwechsel helfen: Warum unterbreitet mir der andere gerade dieses Angebot? Was bezweckt er damit?

Für 1000 mehr im Monat  
 tu ich endlich mal was,  
 sag ich. Da denken Sie:  
 „Was tut er dann erst  
 für 2000 mehr?“



Jaja, diese  
 Psychospielchen  
 liegen mir!

MF14

psychologen sprechen davon, dass diese Informationen selektiv zugänglicher werden.

Setzt unsere Bewerberin im Einstiegsbeispiel also einen ambitionierten Anker von 48000 Euro, kommen dem möglichen Arbeitgeber eher solche Informationen in den Sinn, die sie besonders gut dastehen lassen, wie beispielsweise die hervorragende Abschlussnote oder das Praktikum in einem angesehenen Unternehmen. Umgekehrt ruft ein niedriges erstes Angebot vom Arbeitgeber der Kandidatin die vermeintlichen Schwächen ihrer Bewerbung ins Gedächtnis – etwa die fehlende Berufserfahrung. Sie neigt dann dazu, das möglicherweise zu niedrige Angebot vorschnell anzunehmen.

Um bei der nächsten Gehaltsverhandlung nicht einem Anker des Arbeitgebers zu erliegen, ist es ratsam, sich aktiv Informationen vor Augen zu führen, die gegen den Einstiegswert sprechen. Dieses Vorgehen erwies sich in einer Studie von Thomas Mussweiler, damals an der Universität Würzburg, als sinnvoll: Mechaniker sollten den Wert eines Autos schätzen, eine erste Zahl stand bereits im Raum. War die Bitte nach der Expertenmeinung mit der Anmerkung »Ein Freund von mir meinte allerdings, der Preis sei zu hoch – was, denken Sie, spricht gegen so einen hohen Preis?« verbunden, blieb der Anker wirkungslos.

So verlieren auch präzise Anker ihren Einfluss. Macht ein Arbeitgeber ein besonders exaktes

Gehaltsangebot von 38550 Euro, sollte sich der Bewerber fragen, warum diese Zahl genau so gewählt wurde – und sich anschließend nicht zu kleinschrittig davon wegbewegen.

Schließlich kann auch die Einnahme der Perspektive des anderen ein hilfreiches Mittel sein. In einer Reihe von Studien aus dem Jahr 2011 stellten wir fest, dass man bei einer Verhandlung mehr herausholen kann, wenn man strategisch in die Schuhe seines Gegenübers schlüpft. Dadurch konnte ein Abbruch der Verhandlungen eher verhindert und häufiger eine für beide Parteien zufrieden stellende Lösung gefunden werden.

### Strategie 5: Legen Sie nicht alle Karten auf den Tisch!

Eingangs haben wir gesagt, dass es ratsam ist, den ersten Schritt zu wagen. Dieser Ratschlag gilt jedoch nicht uneingeschränkt. Ein Anker ist nämlich vor allem dann nützlich, wenn sich die Verhandlung nur um eine einzige Frage dreht, etwa um die Höhe des Gehalts. In der Realität sind Verhandlungen jedoch meist komplexer. So geht es bei einem neuen Arbeitsvertrag oft auch um die Laufzeit, einen Jahresbonus, den Arbeitsstandort und die Wochenarbeitszeit.

Diese zusätzlichen Faktoren sind Arbeitgeber und Jobaspirant nicht unbedingt gleich wichtig. Es mag sein, dass einer Bewerberin der Standort Hamburg sehr am Herzen liegt und sie hierfür bereit wäre, etwas mehr zu arbeiten. Umgekehrt mag dem Chef die längere Arbeitszeit weitaus wichtiger sein als die Stadt, in der die Bewerberin ins Büro geht. Eine Einigung auf den Standort Hamburg bei 44 Wochenstunden wäre damit für beide Seiten wertvoller als ein Kompromiss auf den Standort Frankfurt bei nur 39 Arbeitsstunden.

Spielt die Gegenseite nicht mit offenen Karten, ist es ungünstig, sofort selbst alle Präferenzen auf den Tisch zu legen. Wenn aus dem ersten Angebot nämlich ersichtlich wird, dass die Bewerberin unbedingt nach Hamburg möchte, kann ein erfahrener Personaler diesen Informationsvorsprung zu seinen Gunsten nutzen. Er kommt der Bewerberin mit dem Standort Hamburg entgegen, allerdings nur zu einem weitaus geringeren Gehalt als von ihr gewünscht.

Gemäß dieser Annahmen ergab eine Serie von Experimenten, die wir kürzlich zusammen mit Roderick Swaab von der Insead Business School und Adam Galinsky von der Columbia University durchführten, dass besonders gewiefte Verhandlungsparteien einen Informationsvorteil nutzen, um mehr Profit zu erzielen. Die Teilnehmer verhandelten über den Verkauf einer Fabrik und den Zeitpunkt des Verkaufs. Wenn beide Parteien die gleiche Vorstellung bezüglich des Datums hatten (wenn zum Beispiel ein späterer Verkauf für beide günstiger war), erwies es sich als nachteilig, das erste Angebot zu machen und alle seine Präferenzen zu verraten. Die Gegenseite konnte so beim Datum Nachgiebigkeit vortäuschen und im Gegenzug einen höheren Preis herauschlagen.

Für den Fall, dass in einer Verhandlung mehrere Themen zur Sprache kommen, empfiehlt es sich also, bei jenen zu beginnen, die das Gegenüber vermutlich ähnlich gewichtet. Hier

kann man ruhig das erste Angebot machen und den Ankereffekt nutzen. Man sollte aber nicht alle Karten direkt auf den Tisch legen. Bei komplexen Verhandlungen ist es immer gut, ein Ass im Ärmel zu haben – eine Option, mit der man der Gegenseite problemlos entgegenkommen kann. So lohnt es sich etwa, nur das Gehalt anzusprechen, ohne gleich Arbeitszeit und Standort zu thematisieren. Auf ein Gegenangebot kann man so flexibler reagieren. ~



**David Loschelder** (links) ist Sozialpsychologe an der Universität des Saarlandes. Er erforscht Konflikte, Anker und die vielfältigen Prozesse am Verhandlungstisch. **Roman Trötschel** ist Sozialpsychologe an der Leuphana Universität Lüneburg und untersucht Verhandlungen sowie verschiedene Mediationsverfahren. Gemeinsam bieten die beiden auch Workshops zum Feilschen und Verhandeln sowie Trainings zur Konfliktbewältigung an.

*(links) ist Sozialpsychologe an der Universität des Saarlandes. Er erforscht Konflikte, Anker und die vielfältigen Prozesse am Verhandlungstisch. Roman Trötschel ist Sozialpsychologe an der Leuphana Universität Lüneburg und untersucht Verhandlungen sowie verschiedene Mediationsverfahren. Gemeinsam bieten die beiden auch Workshops zum Feilschen und Verhandeln sowie Trainings zur Konfliktbewältigung an.*

## Quellen

- Loschelder, D.D. et al.:**  
»14,875 €?!« – Precision Boosts the Anchoring Potency of First Offers. In: Social Psychological and Personality Science 10.1177/1948550613499942, 2013
- Loschelder, D.D. et al.:** The First-Mover Disadvantage: The Folly of Revealing Compatible Preferences. In: Psychological Science 10.1177/0956797613520168, 2014
- Schweinsberg, M. et al.:** Starting High and Ending with Nothing: The Role of Anchors and Power in Negotiations. In: Journal of Experimental Social Psychology 48, S. 226–231, 2012

Weitere Quellen im Internet:  
[www.gehirn-und-geist.de/artikel/1254093](http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/1254093)

**Spektrum**  
DER WISSENSCHAFT



## Neue Serie

### »DIE MENSCHLICHE SPRACHE«

Sichern Sie sich die sechsteilige Serie »Die menschliche Sprache« von **Spektrum der Wissenschaft** im Halbjahresabonnement und profitieren Sie von allen Abonnentenvorteilen:

- ▶ Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- ▶ 2 in 1: Zugriff auf die digitale Ausgabe im PDF-Format
- ▶ Zugang zum kompletten Onlinearchiv des Magazins
- ▶ **Spektrum-Spezial** »Der kreative Mensch« als Prämie für Ihre Bestellung

- 05/2014 *Wie Sprache aus dem Hören hervorging*
- 06/2014 *Bedrohte Sprachen und Sprachenvielfalt*
- 07/2014 *Kulturentwicklung im Andenraum: Rekonstruktion durch Sprachverbreitung*
- 08/2014 *Geschichte ausgewählter exotischer Sprachen*
- 09/2014 *Sprachverbreitung in der Jungsteinzeit*
- 10/2014 *Die Sprache von Jäger-und-Sammler-Kulturen*

So einfach erreichen Sie uns:

**Telefon: 06221 9126-743**  
**[www.spektrum.de/sprechen](http://www.spektrum.de/sprechen)**

Fax: 06221 9126-751 | E-Mail: [service@spektrum.com](mailto:service@spektrum.com)



Hier QR-Code per Smartphone scannen!