

DER ERSTE EINDRUCK



...und warum er doch oft täuscht. Iris Zeppezauer hat ihr Unternehmen „Sekunde eins“ genannt. Nicht ohne Grund. Denn in dieser einen Sekunde, sagt sie, passiere mehr, als wir ahnen. Und fast alles davon liegt **außerhalb unserer bewussten Kontrolle**.

#1 WIR ALLE HABEN MENSCHENKENNTNIS. UND LIEGEN TROTZDEM OFT FALSCH

Menschenkenntnis hat ja jeder, denken wir. Und das stimmt. Wir brauchen sie auch – evolutionär betrachtet war sie sogar überlebenswichtig. Ist da eine Gefahr? Kann ich dieser Person vertrauen? Soll ich näherkommen oder lieber das Weiße suchen? Diese Fragen stellten sich unsere Vorfahren in Bruchteilen von Sekunden. Wir tun es noch immer. Das Problem: „Aus diesen blitzschnellen Einschätzungen wurden Muster. Aus den Mustern wurden Faustregeln.“ Und Faustregeln, das weiß Iris aus jahrelanger Erfahrung mit Führungskräften, sind keine verlässlichen Urteile. „Sie sind Abkürzungen. Praktisch – aber fehleranfällig.“

#2 SELBSTSICHER WIRKEN HEISST NOCH LANGE NICHT, KOMPETENT ZU SEIN

Kompetenzvermutung – das ist der wissenschaftliche Begriff dafür. Iris erklärt ihn so: Jemand betritt den Raum. Schultern zurück. Blick klar. Auftritt souverän. Und schon schließen wir daraus auf die fachliche Stärke dieser Person – obwohl wir darüber noch absolut nichts wissen. „Jemand beherrscht gute Umgangsformen, eloquenten Smalltalk, wirkt sehr selbstsicher – und wir schließen daraus, dass die Person wahrscheinlich auch fachlich gut drauf ist. Wissen tun wir es aber noch nicht wirklich.“ Ein Irrtum, der sich in Bewerbungsgesprächen, in Verhandlungen, in Führungsentscheidungen täglich wiederholt.

#3 DAS BAUCHGEFÜHL LÜGT MANCHMAL

Viele Menschen verlassen sich gerne auf ihre Intuition. Gerade erfahrene. „Ich mache das seit 20 Jahren, mir kann keiner mehr etwas erzählen.“ Iris hört diesen Satz oft. Und er stimmt sie nachdenklich. Denn das, was wir für unser Bauchgefühl halten, ist längst nicht immer eines. Oft ist es beeinflusst – durch das, was wir vorher über eine Person gehört haben. Durch eine Werbung, die wir unbewusst wahrgenommen haben. Durch ein Gerücht, das jemand beiläufig fallen ließ.

„Tatsächlich passiert aus diesem Bauchgefühl heraus sehr viel. Und es ist nicht immer unser eigenes.“ Erfahrung, sagt Iris klar, schützt nicht automatisch vor Fehlentscheidungen. Manchmal macht sie sie sogar wahrscheinlicher. Weil sie uns glauben lässt, wir bräuchten gar nicht mehr genau hinzuschauen.

#4 DIE RETTUNG LIEGT IN DER FRAGE

Was also tun? Iris hat eine Antwort, die eigentlich einfach ist: Fragen stellen. Wirklich fragen. Und zuhören. Sie erinnert sich an ihren ersten Job. Ein aufwendiges Assessment Center, externe Psychologinnen, ein teures Auswahlverfahren – und sie dachte: Das muss der Traumjob sein. Was dann am ersten Arbeitstag auf sie wartete, war die Aufgabe, dem Vertriebsleiter den Kaffee zu bringen. „Ich habe zu wenig Fragen gestellt“, sagt sie heute, „und das hat mich noch lange beschäftigt.“ Der Gegenentwurf zum voreiligen Urteil ist nicht mehr Analyse. Es ist mehr Neugier. Dieses echte Interesse daran, was eine Person wirklich denkt, will, braucht. „Erzähl mir mehr“ – das sei, sagt Iris, eine der wirkungsvollsten Fragen überhaupt. Weil sie Raum lässt. Und weil sie zeigt: Ich habe noch nicht entschieden, wer du bist.

#5 DER ERSTE EINDRUCK BEKOMMT DOCH EINE ZWEITE CHANCE

Und dann ist da noch etwas, das Iris den Trouble-Twist nennt. Der Moment, in dem man einen schwachen Start offen anspricht – und damit das Blatt wendet. „Ich war zuvor etwas abgelenkt, musste noch ein Problem lösen. Aber jetzt freue ich mich riesig, hier zu sein.“ Ehrlich, direkt, menschlich. Menschen sind resilient, als wir glauben. Wir gehen nicht in ein Gespräch, eine Veranstaltung, ein Kennenlernen, um enttäuscht zu werden. Wir gehen hin, weil wir neugierig sind. Weil wir hoffen, dass etwas Gutes entsteht. Und dieses Wissen – das ist vielleicht Iris' wichtigstes Geschenk an alle, die sich zu viel Druck mit ihrer Wirkung machen. Der erste Eindruck ist mächtig. Aber er ist nicht das letzte Wort.



Schon gehört?

#235 Wie überzeugen wir im entscheidenden Moment, Iris Zeppezauer?