

Der erste Eindruck als sich selbst erfüllende Prophezeiung

Der erste Eindruck ist schnell gebildet – und viele Menschen vertrauen diesem sehr stark. Tatsächlich erlebt man häufig, dass sich der erste Eindruck bei näherer Bekanntschaft scheinbar bestätigt. Es gibt aber Gründe, seinen Eindruck ruhig mal zu hinterfragen, denn Prophezeiungen erfüllen sich gerne selbst.

Häufig erleben wir, dass unser erster Eindruck bei genauerem Hinsehen tatsächlich bestätigt wird (siehe auch Wissensblitz 12 zur Einschätzung von Kollegen und Wissensblitz 145 zum Pygmalion-Effekt). Stellen Sie sich vor, Sie haben einen neuen Mitarbeiter im Team. Zur ersten Teamsitzung kommt der neue Kollege einige Minuten zu spät. Sein Äußeres ist relativ leger und seine Sprechweise salopper als im Unternehmen üblich. Ihr erster Eindruck ist, dass der Kollege chaotisch ist, vielleicht sogar unzuverlässig. Einige Wochen später werden Sie gefragt, wie sich der neue Kollege entwickelt hat – und Sie sagen guten Gewissens, dass Ihr erster Eindruck sich bestätigt hat. Tatsächlich sei der Kollege zwar freundlich und einfallreich, aber nicht so akkurat wie Sie es sich wünschen würden.

Der Eindruck, den wir von anderen Menschen haben, kann innerhalb von Sekunden entstehen. Aber können wir dem auch wirklich vertrauen? Forschung zu sich selbst-erfüllenden Prophezeiungen hat gezeigt, dass wir teilweise selbst dafür sorgen, dass unser erster Eindruck bestätigt wird: einerseits durch eine verzerrte Wahrnehmung und Interpretation, andererseits durch unser eigenes Verhalten.

Man sieht, was man erwartet

Der erste Eindruck bestätigt sich:

- 1) Durch die einseitige Wahrnehmung von Fakten und „gefärbte“ Interpretation von mehrdeutigen Ereignissen.
- 2) Durch das eigene Verhalten, das erwartungskonforme Reaktionen bei der anderen Person hervorruft.

Wir sehen gerne das, was wir erwarten. Wenn Sie von einem Kollegen chaotisches Verhalten erwarten, dann fallen Ihnen besonders die Dinge auf, die Ihre Erwartung bestätigen: wenn der neue Kollege seine Unterlagen nicht geordnet hat oder den Namen eines Kollegen vergessen hat, dann bestätigt das Ihren ersten Eindruck. Dahingegen fällt es nicht ins Gewicht, dass der Kollege seine Arbeitsabläufe systematisch organisiert, seine Untergebenen sehr gut einweist oder seine Dokumentation außergewöhnlich sorgfältig ist. Besonders bei mehrdeutigen Verhaltensweisen mit großem Auslegungsspielraum werden die Interpretationen stark von der eigenen Erwartung geleitet. Wenn der neue Kollege z.B. in der Teamsitzung eine Frage zum Projekt stellt, dann würden Sie das evtl. als schlechte Vorbereitung werten, während Sie das gleiche

Verhalten bei anderen Mitarbeitenden als Interesse oder konstruktive Kritik interpretieren würden.

Man bewirkt selbst, was man erwartet

Der erste Eindruck beeinflusst aber nicht nur die subjektive Interpretation von Fakten. Er kann auch objektiv das Verhalten der anderen Person verändern. Durch Ihren ersten Eindruck gesteuert würden Sie vielleicht dem neuen Kollegen keine Aufgaben geben, die eine genaue Bearbeitung erfordern, sondern eher unsystematische Aufgaben. Sie würden im Umgang mit ihm einen lockeren Tonfall einschlagen und ihn eher um Ratschläge bei kreativen Fragen als bei organisatorischen Fragen bitten. Der neue Kollege würde als *Konsequenz* Ihres Verhaltens dadurch die offenen Aufgaben unsystematisch lösen, selber einen kollegialen Umgangston nutzen und mehr kreative, aber weniger organisatorische Ideen äußern.

Neue Perspektiven einnehmen

Der erste Eindruck hat also die Tendenz, sich selbst zu bestätigen. Im Arbeitsalltag können dadurch leicht Potentiale ungenutzt bleiben und Fehlentscheidungen entstehen. Tatsächlich lohnt es sich, den eigenen Eindruck ruhig mal zu hinterfragen und andere Meinungen und neue Perspektiven einzuholen. Als Führungskraft sollten Sie also selbstkritisch und neugierig sein, offen andere Ansichten hören und immer mal wieder einen frischen Blick auf Mitarbeitende werfen.

Prüfen Sie Ihren ersten Eindruck, indem Sie:

- 1) sich andere Eindrücke von unvoreingenommenen Menschen einholen, z.B. nach Fortbildungen oder einem internen „Ausflug“ in eine andere Abteilung.
- 2) immer mal gemeinsam mit den Kollegen den Kontext wechseln (z.B. bei Fortbildungen, Ausflügen).
- 3) bei einzelnen Aufgaben etwas „Untypisches“ ausprobieren, z.B. ungewohnte Aufgabenverteilung, andere Entscheidungsgewalten.
- 4) Neue Themen ansprechen und neue Arbeitsbereiche gemeinsam erschließen.

Greitemeyer, T (2008). Sich selbst erfüllende Prophezeiungen. In L. Petersen & B. Six (Eds), Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung (pp. 80-87). Weinheim: Beltz.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.