

Warum Perfektionismus eine Illusion ist

PSYCHOLOGIE Perfekte Lösungen für Sachprobleme sind wünschenswert. Perfektion verbessert die Wettbewerbsposition und prägt langfristig das Image hoher Qualität. Perfektionismus ist übertriebenes Streben nach Perfektion, eine psychologische Dimension, die das Handeln von Menschen prägt. Sie geht zwanghaft über ihre funktionale Variante, die Gewissenhaftigkeit, hinaus. Perfektionisten streben perfekte Lösungen „um jeden Preis“ an, auch um den ihrer eigenen Gesundheit.

Die Grenze zwischen perfekt und perfektionistisch ist fließend. Das trifft für Menschen wie für Organisationen zu. Während „perfekt“ zu hervorragenden Produkten und oft auch zu hohen Margen führt, macht Perfektionismus Menschen krank und erlahmt Organisationen. Diese Erscheinungen nehmen zu. Das ist vor allem deshalb so tragisch, weil Perfektionismus eigentlich nur auf einem

großen Irrtum beruht. Trotzdem breitet er sich aus, wie eine schleichende Krankheit. Aber es gibt Gegenmittel.

Perfektion ist Zufall

Wir leben und wirtschaften in einer komplexen Welt und nichts ist berechenbar. Mit elementarer Wucht schlagen immer wieder Ereignisse in unseren Alltag, die niemand vorausgesehen hat und die, allen Vorhersagen gemäß, eigentlich gar nicht hätten passieren können. Da fällt plötzlich die Berliner Mauer und Europa verändert sich. Fukushima löst eine abrupte 180-Grad-Drehung in der deutschen Energiepolitik mit drastischen Folgen für viele Industriezweige aus. Über Nacht stürzt die Volkswagen-Aktie wegen einer unglaublich dummen Manipulation der Abgaswerte ab. Eines Morgens kommen sie in die Firma und diese wurde gerade von einem Wettbewerber übernommen. Mittags wird eine Abteilungsversammlung einberufen und der Geschäftsführer teilt mit, dass der Abteilungsleiter innerhalb der nächsten Stunde sein Büro räumen muss.

Für solche abrupten Änderungen mit einschneidender Wirkung hat sich der Begriff „Schwarzer Schwan“ eingebürgert. Aber auch bei den viel kleineren Dingen des Alltags wirkt die Komplexität und führt zu Abweichungen zwischen dem, was man möchte, sich vorgestellt oder geplant hat, und dem, was dann tatsächlich eintritt. Der Plan für den Tag war perfekt, aber bereits nach der ersten Stunde läuft alles ganz anders. Die Rouladen heute

Mittag sind nicht so gut gelungen wie vorige Woche. Trotz sorgfältiger Arbeit und Qualitätskontrolle kommen mangelhafte Artikel zur Auslieferung und müssen zurückgerufen werden. Der erfahrene Installateur hat sich alle Mühe gegeben, und trotzdem tropft der Wasserhahn nach zwei Tagen wieder. Solche Dinge passieren täglich, wenn sie auch an der Gesamtzahl der Ereignisse einen nur geringen Anteil im Prozent- oder Promillebereich stellen. Aber: Perfektion wäre 100 Prozent! Und die wird eben nicht erreicht. Unmöglich. Es bleibt immer eine statistische Fehlerquote, die nicht unterschritten werden kann. Trotz größten Bemühens.

Perfektionismus führt zu Überforderung

Wenn das so ist, sollte das unbedingte, bedingungslose Streben mancher Menschen nach der perfekten Lösung misstrauisch machen. Solange dahinter eine Haltung von Gewissenhaftigkeit, ein hoher persönlicher Anspruch an Leistung und Organisiertheit steht, gibt es keine Einwände. Wenn jedoch die Grenze zu Zwanghaftigkeit überschritten wird, permanente Versagensängste und depressive Symptome auftreten, dann wird es kritisch. Man nennt diese Menschen Perfektionisten. Ihnen genügt Gewissenhaftigkeit nicht, das in der Situation Menschenmögliche zu tun. Zwanghaft treiben sie sich selbst und ihre Umgebung an, sind niemals zufrieden, tolerieren keinerlei Abweichungen, erlauben kein Nachlassen. Sie jagen einem Phantom nach. Es ist leistungsfördernd, auch im Sinne von Unternehmen, Familien und der Gesellschaft, eine Spannung zwischen „Soll“ und „Ist“ aufzubauen. Das lässt uns nach Weiterentwicklung, ständiger Verbesserung streben und ist grundsätzlich gesund. Wenn allerdings aus



Perfektion in ihrer höchsten Form:

G-Premio BOND™ von GC.

Das Premium-Universaladhäsiv, das so
gut wie alles kann – **sogar Reparaturen.**



GC Germany GmbH
Seifgrundstrasse 2
61348 Bad Homburg
Tel. +49.61.72.99.59.60
Fax. +49.61.72.99.59.66.6
info@gcgermany.de
<http://www.gcgermany.de>

GC

Kostenfreies
Muster anfordern





dem „Soll“ ein „Muss“ wird, handelt es sich eindeutig um eine Dysfunktionalität. Der Perfektionist handelt zwanghaft, weil angstgetrieben. Er ist einem erhöhten Distress ausgesetzt. In verschiedenen klinischen Studien wurden Zusammenhänge mit kritischen Krankheitsbildern hergestellt, wie Angst- und Zwangsstörungen, Alkoholismus, Anorexia nervosa, Bulimia nervosa, Depression, sexuelle Funktionsstörungen

gen bis hin zu Selbstmordgedanken. In der immer enger werdenden Welt (nicht im räumlichen Sinne, sondern unter Markt- und Wettbewerbsaspekten) wächst zwangsläufig der Arbeits- und Leistungsdruck. Zweifellos auch im Zusammenhang damit überschreiten mehr und mehr Menschen die Grenze zum Perfektionismus. Sie gefährden sich damit selbst und ihre Umgebung. Genau aus diesen Gründen wächst auch die Burn-out-Rate beängstigend an.

Viel schwerer wiegt jedoch eine andere Erscheinung: Perfektionismus macht Angst und Kontrolle zu dominierenden Themen. Der sogenannte sozio-systemische Erfolgsfaktor Vertrauen als treibende Kraft für gute Zusammenarbeit, Kreativität, Innovation und für Unternehmenserfolg schwindet. In einer solchen Atmosphäre gedeihen Regelungs- und Kontrollwut. Alles wird vorgeschrieben in dem Glauben, dadurch zu besseren Ergebnissen zu kommen. Alles wird mit Kennziffern belegt, auch in den unsinnigsten Konstruktionen, in Zielvereinbarungen geschrieben, *ge-benchmarkt* und *ge-reviewt*. In Perfektionismuskulturen wird Vorgabe und Kontrolle zum Selbstzweck. Entscheidungen werden nicht mehr von Führungskräften getroffen, sondern aus Zahlenkolonnen in Management-Cockpits abgeleitet. Weil das sicherer ist und dann schließlich die Zahlen verantwortlich sind und nicht der Manager. Dafür ist er nicht zu schelten, denn in einer Perfektionismuskultur bleibt ihm fast nichts anderes übrig, als sich zu verstecken. Unternehmerisches Risiko und Entscheidungsmut werden dort nicht belohnt. Da in keinem Falle dem Perfektionismusanspruch genügt werden kann, ist jeder gut beraten, sich in Deckung zu bringen. Das Ganze geht einher mit der Ausbildung starker Hierarchien und befestigter Bereichsgrenzen. Und am Ende geht im Unternehmen nichts mehr normal – die Organisation ist verquer und letztlich lahmgelegt.

INFORMATION

In seinem Buch „Schlau statt perfekt“ liefert Dr. Stefan Fourier Denkanstöße, wie mit der 80-Prozent-Regel überaus erfolgreich Arbeits- und Lebensumfelder gestaltet werden und dabei 100 Prozent Leistung und mehr erreicht werden können. Der Schlüssel bestehe darin, die Funktionsweisen sozialer Umfelder genauer zu verstehen und deren Möglichkeiten bewusster und effektiver zu nutzen.



Stefan Fourier
SCHLAU STATT PERFEKT
Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen und mit weniger Aufwand mehr erreichen
1. Auflage BusinessVillage 2015
208 Seiten
ISBN 978-3-86980-328-9

Perfektionismus erlahmt Organisationen

In vielen Unternehmen und Institutionen ist das Sterben nach Perfektion Grundlage der Arbeit. In vielen Unternehmensleitlinien und Mission Statements finden sich Begriffe wie „perfekt“, „Spitzenleistung“, „Nummer eins“. Das steht da nicht nur so geschrieben, sondern ist Führungscredo. Solange das in einem vernünftigen Miteinander verwirklicht wird, ist es positiv und nichts dagegen einzuwenden. Wenn dagegen Perfektionismus um sich greift, vielleicht sogar zur Doktrin wird, dann nimmt die Organisation Schaden. Bevor der schlimmste Fall eintritt und viele Mitarbeiter und Führungskräfte Burn-out (ich verwende diesen Begriff hier summarisch für die oben genannten und ähnlich gelagerte Erkrankungen) bekommen und langfristig ausfallen, steigt der Krankenstand. Einerseits steckt dahinter tatsächlich die Zunahme von Erkrankungen, andererseits handelt es sich häufig um Schutzreaktionen von unter Perfektionismusauswirkungen leidender Betroffener. „Bevor ich mich hier weiter sinnlos krumm lege, mache ich mal ein paar Tage Pause“, hört man in Gesprächen.

Perfektionismus ist eine schleichende Krankheit

Nun soll niemand glauben, er selbst und sein Unternehmen seien gegen Perfektionismus gefeit. Je größer der Druck, desto häufiger werden Anforderungen nicht erfüllt. Das führt – wenn eine kluge Führung dem nicht Einhalt gebietet – wiederum zu höherem Druck, zu noch mehr Fehlern, mitunter zu unlauteren Versuchen, Ergebnisse zu schönen (siehe Volkswagen-Abgasaffäre) und so weiter. Eine Teufelsspirale entsteht, an deren Höhepunkt die Perfektionismusfalle steht. Ist eine Organisation einmal auf dem Weg dorthin, und wird sie nicht durch drastische Interventionen daran gehindert weiterzugehen, dann schnappt diese Falle irgendwann zu. In manchen Großorganisationen kann man diese Entwicklung verfolgen, auch in Behörden und beim Finanzamt. Diese tragen darüber hinaus mächtig dazu

elmex[®]powered by **OMRON****ProClinical[®] A1500**

Die erste elektrische Zahnbürste mit automatischer Anpassung der Putztechnik für eine **überlegene Reinigung***

bei, dass sich die genannten Erscheinungen auch in kleineren Unternehmen verbreiten. Behörden und die Konzernzentralen üben nämlich auf der Grundlage von Gesetzen und Compliance-Regeln Druck aus und sorgen auf diese Weise dafür, dass jeder sich besser absichern muss. Perfektionismus breitet sich aus. Es bedarf also nicht unbedingt eines perfektionistischen Chefs, der seine Umgebung unter Kontrolle zwingt, sondern die Eigendynamik von Organisationen führt, wenn sie nicht gebremst wird, in die Perfektionismus-falle. Langsam, schleichend, aber sicher.

Mögliche Gegenmittel

Die Medizin gegen den Perfektionismusbefall ist der Mensch. Das klingt zunächst überraschend, denn schließlich ist er Betroffener und in gewisser Weise auch Verursacher des Perfektionismus und seiner Auswirkungen. In sehr vielen Fällen – überall dort, wo Perfektionismus sich ungezügelt ausbreitet – sind Menschen passive Teile des „Systems“. Sie ordnen sich den Regeln und Bedingungen im Unternehmen unter, hinterfragen sie nicht und folgen ihren Gewohnheiten. Das muss aber nicht so sein, denn Menschen haben die Fähigkeit zu gestalten, auch die Systeme, zu denen sie selbst gehören. Dazu müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens müssen die Menschen gestalten dürfen. Das ist nicht überall selbstverständlich. Führungskräfte müssen das zulassen und fördern. Zweitens müssen die Menschen gestalten können. Dazu benötigen sie Wissen und Erfahrungen. Wenn diese beiden Voraussetzungen erfüllt sind, dann kommt der spannende Moment. Wenn jedoch die weitere Perfektionierung des Bestehenden im Fokus bleibt, dreht sich die Perfektionismusspirale weiter. Stattdessen muss es um Vereinfachung und Reduzierung gehen. Ausgangspunkt kann die einfache Frage sein, wie man die erforderlichen Ergebnisse mit nur 80 Prozent des üblichen, gewohnten Einsatzes schaffen kann. Wenn man sich auf diese Frage konzentriert, sie sozusagen zu einem neuen Paradigma erhebt, dann ergeben sich viele Möglichkeiten, mit weniger Aufwand zum Ziel zu kommen. Dadurch wird Stress reduziert, der Arbeitsdruck für den Einzelnen sinkt, die Effektivität der Organisation steigt, es werden Potenziale für Weiterentwicklung und Innovation freigesetzt, das Arbeitsklima bessert sich. Arbeiten und Leben werden dadurch nicht perfekt, aber besser. Und schlau ist ein solcher Weg allemal!

INFORMATION**Dr. Stefan Fourier**

Mentor, Autor, Unternehmer und Unternehmensberater

Humanagement GmbH

Theodor-Heuss-Platz 18
30175 Hannover
Tel.: 0511 279144-0
comcenter@humanagement.de
www.fourier.de

Infos zum Autor



Einzigartige Smart-Sensoren und Schalltechnologie sorgen für effektive Plaque-Entfernung

**1 – AUSSEN- UND INNENFLÄCHEN**

Sanfte, seitwärts gerichtete Putzbewegung

**2 – ZAHNFLEISCHRAND**

Mittelschnelle Putzbewegungen von innen nach außen

**3 – KAUFLECHEN**

Schnelle Putzbewegungen von oben nach unten



**SAVE
THE DATE**

4. Prophylaxe-Symposium
16.–17.7.2016
Würzburg

Weitere Informationen:
www.elmexproclinical.de



*Gegenüber einer manuellen Zahnbürste mit planem Borstenfeld