

# Warum Perfektionismus eine Illusion ist

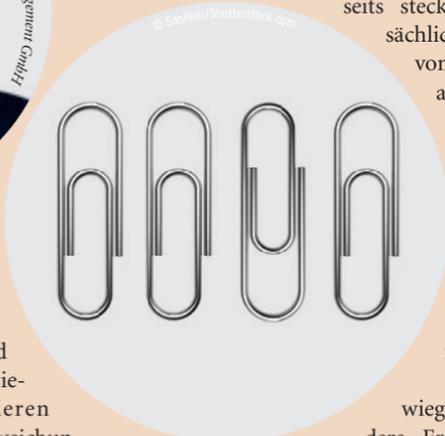
Perfektionisten streben perfekte Lösungen „um jeden Preis“ an, auch um den ihrer eigenen Gesundheit. Von Dr. Stefan Fourier, Hannover.

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.



Einwände. Wenn jedoch die Grenze zur 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 Umge-

„Nummer eins“. Solange das in einem vernünftigen Miteinander verwirklicht wird, ist es positiv. 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 gelagerten 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 leidenden Betroffenen.



mehr normal – die Organisation ist verquer und letztlich lahmgelegt.

## 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 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.



cher 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. Führungskräfte müssen das zulassen und fördern. Zweitens müssen die Menschen gestalten können. Dazu benötigen sie Wissen und Erfahrungen.

## 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. Viele andere Beispiele liessen sich aufzählen.

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. 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.



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

Viel schwerer wiegt jedoch eine andere Erscheinung: Perfektionismus macht Angst und Kontrolle zu dominierenden Themen. Der sogenannte soziosystemische 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, gebenchmarkt und gereviewt. In Perfektionismuskulturen wird Vorgabe und Kontrolle zum Selbstzweck.



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

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.

## Perfektionismus erlahmt Organisationen

In vielen Unternehmen und Institutionen ist das Streben nach Perfektion Grundlage der Arbeit. In vielen Unternehmensleitlinien und Mission Statements finden sich Begriffe wie „perfekt“, „Spitzenleistung“,

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. 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

In manchen Grossorganisationen kann man diese Entwicklung verfolgen, auch in Behörden und beim Finanzamt. Diese tragen darüber hinaus mächtig dazu 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 Perfektionismusfalle.

## Mögliche Gegenmittel

Die Medizin gegen den Perfektionismusbefall ist der Mensch. Das klingt zunächst überraschend, denn schliesslich ist er Betroffener und in gewisser Weise auch Verursa-

## Kontakt

**Dr. Stefan Fourier**  
 Humagement GmbH  
 Theodor-Heuss-Platz 18  
 30175 Hannover  
 Tel.: +49 511 279144-0  
 www.fourier.de



Stefan Fourier  
**Schlau statt perfekt**  
 Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen und mit weniger Aufwand mehr erreichen  
 BusinessVillage 2015  
 ISBN: 978-3-869803-28-9, 19,80 Euro

