

Gefährliche Sache: Perfektionismus



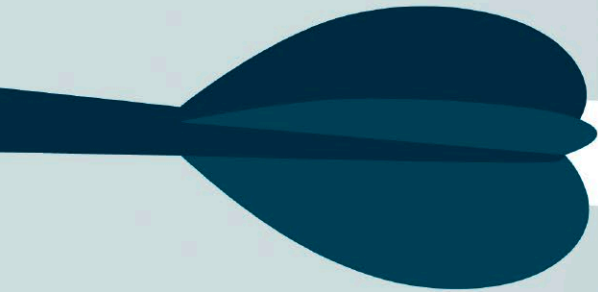
Insbesondere leistungsstarke Menschen neigen zur Perfektion. Mit einer Aufgabenlösung zufrieden zu sein, fällt ihnen schwer. Das setzt sie in ein falsches Licht.

„DIE LASSEN ES ABER GEMÄCHLICH ANGEHEN!“ vermuten Vorgesetzte, wundern sie sich über Leistungsverzögerungen bei ihren Mitarbeitern. „Das kann, muss aber nicht der Grund dafür sein“, sagt Professor Dr. Erich Kirchler. Der Vorstand des Instituts für angewandte Psychologie der Universität Wien bringt eine andere Erklärung ins Spiel. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigten, Menschen mit ausgeprägt hohen Ansprüche an ihre Leistungen zielten auf die per-

fekte Aufgabenlösung, auf das nicht mehr zu toppende Ergebnis. „Und diese Vorstellung führt in der Praxis dann dazu, dass sie an einer Aufgabenlösung wieder und wieder herumfeilen. Das erweckt in der Außenbetrachtung dann den Eindruck, hier lässt es jemand aber recht gemächlich angehen!“

Fehlgeleitetes Leistungsverständnis

Was löst dieses Leistungsverhalten aus? „Ein fehlgeleitetes, nicht realitätsgerechtes Leistungsverständnis“, sagt Kirchler. Seine Erklärung: Menschen haben Erwartungen und Vermutungen. Erwartungen bezüglich ihrer eigenen Leistungen, Vermutungen bezüglich der Erwartungen, die andere an sie haben. Falsche Gewichtungen in der einen wie der anderen Hinsicht verdichten sich dann in einem falschen Leistungsverständnis. Und das bevorzugt bei denen, die außergewöhnlich hohe Ansprüche an sich und ihre Performance stellen und dadurch schon längst Topperformer sind. Aus dieser Selbsterwartung heraus suchen und streben sie nach der vollkommenen Aufgabenlösung. „Und bringen sich damit in das schiefe Licht der Vermutung, es doch recht gemächlich angehen zu lassen, nicht zu Potte zu kommen, Verzettelungs-Experten zu sein oder notorische Aufschieber.“



Burnout auch eine Folge zu hoher eigener Ansprüche

Doch perfektionistische Hochleister, für die es keine Grenze zwischen ‚gut‘ und womöglich ‚noch besser‘ gibt, setzen nicht nur ihren Ruf aufs Spiel: Sie schaden auch ihrer Gesundheit, indem sie sich aus eigenem Antrieb ständig überfordern. Burnout ist nicht nur ein Abwehrverhalten gegen überzogene fremde, sondern auch zu hohe eigene Ansprüche. Öl in das Feuer dieser Konstellation gießt dann auch noch der Glaube, Anerkennung und Zuneigung von Chefs und Kollegen nur über die absolut herausgehobene Leistung erreichen zu können. „Wer sich von diesen Nachtgedanken antreiben lässt und die eigenen Leistungen fortlaufend falsch gewichtet, rutscht aus der ansteigenden inneren Anspannung heraus über kurz oder lang über die Grenzlinie zur Versagensangst“, präzisiert Kirchler die Problematik. Ein fehlgeleitetes, wenig realitätsgerechtes Leistungsverständnis zeige sich häufig auch bei Kräften nach einem Karriereschritt beziehungs-

weise der Übernahme einer neuen Aufgabe. Trotz überzeugender, mit Lob und Anerkennung bedachter Arbeit täten sich diese Menschen ungeheuer schwer, eine vernünftige und beruhigende Leistungsüberzeugung zu entwickeln. Es gelinge ihnen nicht wirklich, sich über die erbrachten Leistungen zu freuen, Genugtuung über die persönliche Leistungsfähigkeit zu empfinden und ein realitätsgerechtes Leistungsbewusstsein zu entwickeln.

Leistung überhaupt entwickeln. Und nie einen zutreffenden Maßstab dafür entwickeln, was angemessen, gut und gelungen ist. Im Gegensatz dazu haben den aber die Vorgesetzten. Für sie ist die Stimmigkeit von Aufwand und Ergebnis die Messlatte, mit der sie Leistung messen. Und im stimmigen Aufwand-Ertragsverhältnis Leistung zu erreichen, das ist ihre Aufgabe. Registrieren sie also ein Missverhältnis, ist es an ihnen, die Dinge wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Immerhin ist es schlicht unwirtschaftlich, aus anhaltender Suche nach der noch etwas besseren Leistung fortlaufend weiter an einer Sache herumzudoktern. Und diese Unwirtschaftlichkeit vergrößert sich noch, weil der aufgrund einer fehlprogrammierten Leistungseinstellung in eine Aufgabe investierte Aufwand zwangsläufig die Erledigung anderer Aufgaben beeinträchtigt. Dadurch können der Arbeitsfluss und Arbeitsergebnis eines ganzen Teams oder einer Abteilung in Schiefelage geraten.“



Die Anderen sind besser ...

Wo liegt der Auslöser für all das? Im Wesentlichen in den vor allem in der Kindheit, aber auch im späteren Erwachsenenalter gemachten Erfahrungen. Die unheilvollsten Weichen werden schon sehr früh gestellt. Kirchler erläutert: „Wer immer nur zu hören bekam oder bekommt, um wie viel besser andere waren und sind, um wie viel schneller, fehlerloser andere ihre Aufgaben erledigt haben oder erledigen und dass es wohl notwendig wäre, sich im Blick auf ‚die anderen‘ verdammt noch mal mehr Mühe zu geben, kann weder eine realistische Einschätzung der eigenen Leistung noch einen realistischen Umgang mit

Plädoyer für sachliche Wertschätzung

Deshalb gibt es für Kirchler keinen Zweifel daran: „Registrieren Unternehmer oder Vorgesetzte entsprechende Tendenzen, müssen sie denen aus leistungsökonomischer, letztlich aber auch aus sozialer Verantwortung für ihre Mitarbeiter heraus gegensteuern. Beides lässt sich miteinander verbinden. Zielrichtung dafür ist die Vermittlung von Gefühlen, in die eigenen Fähigkeiten vertrauen zu können. Aber auch die sachliche Wertschätzung der an den Tag gelegten kompetenten Arbeitsleistung.“

Hartmut Volk