



MÄNGELRABATT

Perfektionisten verzeihen sich nicht die kleinste Schwäche und streben stets nach Spitzenleistungen – im Beruf wie im Privatleben. Doch zu hohe Ansprüche an sich selbst machen unglücklich oder sogar krank. Experten raten zu einem gesunden Maß an Schlampererei und einem entspannten Verhältnis zum Fehler.

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 1/9

SHARE

AA



GERALDINE G.
Die Beistrich-Katastrophe

1/5

NORBERT REGITNIG-TILLIAN

Wenn sich die Historikerin Gabriele S. in ein Thema vertieft, kennt sie nur eine Devise: keine Kompromisse. Oberflächlichkeiten und Halbwissen sind ihr ein Gräuel. Sie misstraut jedem geschriebenen Wort, gräbt unermüdlich nach noch verlässlicheren Quellen und verbringt oft ganze Tage damit, ein einzelnes Zitat in mühevoller Bibliotheksrecherche auf inhaltliche Richtigkeit zu prüfen. Wenn sie nach Hause geht, ist ihr Arbeitstag meist noch lange nicht zu Ende. Denn, so ihr Leitsatz: „Entspannung gibt es erst im Himmel.“ S. ist bekennende Perfektionistin, die einer unstillbaren Leidenschaft frönt. Wie gar nicht so wenige andere Menschen auch kann sie sich nicht an lediglich guten Leistungen erfreuen. Und selbst wenn sie ein Thema noch so gründlich bearbeitet hat – immer bleibt der bittere Nachgeschmack des unvollkommenen Werks. Denn unter dem strengen Blick der Perfektionisten sticht stets etwas hervor, was erbarmungslos die Perfektion zerstört: der potenzielle Fehler.

Was die Menschheit im Regelfall ungerührt die Achseln zucken lässt, ist für Perfektionisten eine Tortur. In ihrer Welt lauern hinter jeder Kehre Unmengen an Fehlerquellen. Kein E-Mail verlässt den Computer, ohne mindestens dreimal auf Punkt und Beistrich kontrolliert worden zu sein. Offengebliebene Häkchen auf der Checkliste verursachen Hyperventilation oder führen zu Überstunden bis zum – Morgengrauen. Jedem Detail wird volle Aufmerksamkeit geschenkt, selbst ein Komma oder die nicht penibel gefaltete Bügelwäsche kann Unwohlsein in der – Magengrube erzeugen. Im Universum des Perfektionismus ist kein Platz für Halbheiten, Fehlerhaftes und Unerledigtes. Die Lust an der Vollkommenheit hat allerdings deutliche Schattenseiten. Zahlreiche Studien weisen Zusammenhänge zwischen perfektionistischer Persönlichkeit und erhöhten Risiken für eine Reihe von Erkrankungen nach, häufig psychosomatischer Art: Perfektionisten scheinen nicht nur anfälliger für Depressionen, Herzerkrankungen und Burn-out zu sein, sondern auch eher an Angst- und Essstörungen zu erkranken.

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 2/9

SHARE

AA



Die schwedische Journalistin und Bestsellerautorin Elizabeth Gummesson hat dies selbst erlebt. Die Mutter dreier Töchter trieb neben dem Wunsch nach großer Karriere auch noch der Anspruch, eine perfekte Mutter, Hausfrau und Freundin zu sein. Zweimal landete Gummesson mit lebensgefährlichen Symptomen in der Notaufnahme. Starke Schmerzen einfach missachtend, hatte sie ungebremst an mehreren Perfektionsfronten ihres Lebens gekämpft. Abgesehen von vollem Einsatz im Job richtete sie noch Familienfeiern wie nach dem Katalog aus, engagierte sich im Elternverein und karitativen Unternehmungen und pflasterte die Wochenenden mit pedantisch ausgeführter Hausarbeit, Verwandtenbesuchen und Freundeseinladungen zu. In ihrem

„Ungesunder Perfektionismus kennt nur eine Sorte von Fehlern, und zwar kritische, die es zu vermeiden gilt“

Elke Schüttelkopf, Fehlerkulturrexperthin

[MEHR ZUM ARTIKEL](#)

Seite 3/9

SHARE AA 



RICHARD M.
Auf Perfektions-Diät

2/5

Fehlern, und zwar kritische, die es zu vermeiden gilt“, sagt die Fehlerkulturrexperthin Elke Schüttelkopf: „Damit nehmen sich Betroffene aber die Chance, mit flexibleren Strategien auf Fehlersituationen zu reagieren.“

In die bunte Welt des Fehlers können Perfektionisten ohnehin nur schwer vordringen. Zu groß ist das Unverständnis, dass es neben den teuren und gefährlichen Fehlern, die Unternehmen oder Menschen ins Verderben stürzen können, auch unkritische und harmlose Fehler gibt, die man ruhigen Gewissens tolerieren darf – und dass es sogar intelligente und kreative Fehler gibt, die sogar nützlich sind. Bevor man diese erkennt und zu schätzen lernt, hat der radikale Perfektionist sie längst ausgemerzt.

Für Richard M. war es ein langer Lernprozess, zu einem gesunden Perfektionsmaß zu kommen. Über seine Ansprüche zu reflektieren begann er aufgrund eines Wasserschadens des Nachbarn über ihm. Binnen Minuten war eine frisch renovierte Schlafzimmerwand, die nun endlich in vollkommener Ebenheit und Weiße erstrahlte, Geschichte. „Das ließ mich

Veranlagung zwar rein statistisch nachgewiesen werden. Im Vergleich zur Rolle der Eltern hat dies aber offenbar eher moderaten Einfluss auf die Ausbildung eines ungesunden Perfektionismus. Heute sehen Psychologen das Elternhaus als eine der wichtigsten „Sozialisationsagenturen“ während der gesamten Kindheit. Legen Eltern zum Beispiel die Leistungslatte für ihre Kinder zu hoch und zeigen zudem bei Misserfolgen Gefühlskälte, können sich neben hohen persönlichen Standards auch Eigenschaften herausbilden, die den so genannten dysfunktionalen Perfektionismus ausprägen: Leistungszweifel, Bewertungsangst und hohe Fehlersensibilität.

Die gute Botschaft: Ist ungesunder Perfektionismus erlernt, kann er auch wieder „verlernt“ werden. Vor allem der Umgang mit Fehlern, seien es eigene oder jene von anderen, ist entscheidend. Wer aus Fehlern lernen kann, gilt Forschern als gesunder oder „funktionaler“ Perfektionist. Wen Fehler dagegen bis ins Mark erschüttern, der pflegt einen ungesunden Perfektionismusstil. „Ungesunder Perfektionismus kennt nur eine Sorte von

umdenken“, sagt er. Er begann seine Perfektionsansprüche generell zu durchforsten und zurückzuschrauben. Heute hat er es zwar weiterhin „gern ordentlich“, aber Perfektion hat nicht mehr oberste Priorität.

Dass weniger oft von vornherein mehr ist, konnten die Psychologen Neil Roese und Jeff Kuban von der Universität Illinois belegen. Sie ließen 200 Probanden Mathematikaufgaben rechnen und maßen dabei ihre Gehirnaktivität. In einem ersten Durchgang gaben sie ihnen dafür die realistische Zeitvorgabe von 15 Minuten, in einem zweiten Durchgang bei Aufgaben gleichen Schwierigkeitsgrades 30 Minuten. Zusätzliche Anweisung in Runde zwei: Eventuelle Fehler sollten gründlich ausgemerzt werden. Das Ergebnis war überraschend: Während die Rechenresultate durch die zusätzliche Zeit nicht wesentlich verbessert wurden, waren die Gehirnaktivitäten der Probanden beim zweiten Durchgang merklich erhöht, und die Aufgaben wurden von ihnen als deutlich schwieriger empfunden. Die Schlussfolgerung der Psychologen: Offenbar ist das Gehirn nicht darauf

[MEHR ZUM ARTIKEL](#)

Seite 4/9

SHARE AA 



GABRIELE S.
Die Getriebene

3/5

ausgelegt, im Grübeln größere Leistungen zu erbringen. Besser ist es, sich nicht-perfektionistisch mit der Lösung zu beschäftigen und früher zu einem Ende zu kommen.

Dies wusste schon der italienische Ökonom und Soziologe Vilfredo Pareto (1848–1923). Er stellte die 80-20-Regel auf, die besagt, dass man in 20 Prozent der Zeit 80 Prozent der Leistung erreichen kann – und sich der Energieaufwand, um das restliche Leistungsfünftel zu erreichen, kaum jemals lohnt. „Viele Perfektionisten kennen diese Regel und tun dennoch weiter wie immer“, sagt der deutsche Arzt und Perfektionismusexperte Bernd Sprenger. Denn aus perfektionistischer Sicht springen Fehler so ins Auge, dass sie nicht selten Wut oder Scham auslösen und eine Kaskade von Einwänden hervorbringen, warum eine Skizze nicht eine Skizze bleiben darf.

Geraldine G., Angestellte in einer großen Wiener Anwaltskanzlei, kann ein Lied davon singen: „Früher hat mich ein Kommafehler noch zum Verzweifeln gebracht.“ Erst mit der Zeit sah sie ein, dass es manchmal eben nicht auf Perfektion,

sondern auch auf die Einhaltung von Terminen ankomme. „Da habe ich viel von meinem Chef gelernt“, sagt sie heute.

Perfektionisten beziehen ihren Antrieb nicht selten von außen – heute mehr denn je, wie der Wirtschaftsjournalist und bekennende Perfektionist Klaus Werle in seinem Buch „Die Perfektionierer“ analysiert. „Das Streben nach Perfektion ist zum kategorischen Imperativ des 21. Jahrhunderts geworden“, glaubt Werle. Doch die ständige Optimierung, der Wunsch nach besseren Jobs, attraktiveren Körpern und schlauerem Kindern sei einer der größten Irrtümer unserer Zeit. „Der Einzelne droht sich in den Paradoxien der Perfektion zu verheddern. Weil er permanent seine Schwächen ausbügelt, kann er seine Stärken nicht mehr auspielen.“

Werle hält es beispielsweise für „Wahnsinn“, Babys schon im Mutterleib klassische Musik vorzuspielen, damit ihr Intelligenzquotient steige. Genauso verrückt sei es, nach dem perfekten mehrsprachigen Kindergarten, der perfekten Schule samt perfektem Freundeskreis und Masterstudium in Mindeststudienzeit im

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 5/9

SHARE AA



ELKE SCHÜTTELKOPF
Fehlerkulturexpertin

4/5

ersten Assessmentcenter den perfekten Lebenslauf vorweisen zu können – passend zu hundertprozentigem Einsatz in einer möglichst intensiven Top-Position. „Sich gegen perfektionistische Ansprüche von außen zur Wehr zu setzen ist gerade für Führungskräfte außerordentlich schwierig“, sagt die Perfektionismusforscherin Altstötter-Gleich: „Irgendwann versagt das beste Zeitmanagement, wenn die Standards zu hoch sind.“

Der Wiener Anwalt Helmut S. hat inzwischen gelernt, mit solchen Situationen umzugehen. „Durch die Globalisierung und neue Managementdevisen wird heute im internationalen Geschäft viel mehr Druck gemacht.“ Da könne es schon vorkommen, dass eine profunde Antwort innerhalb eines Tages gefordert werde, „obwohl auch die Gegenseite weiß, dass man dazu mindestens eine Woche braucht“. In solchen Fällen hilft nur eines: „Man sollte ein E-Mail schreiben, dass diese Frist unbegründet ist, und einen realistischen Zeitrahmen angeben.“

Diese Souveränität besitzen freilich längst nicht alle. Die Konkurrenz ist groß, und der Druck wird auf die unteren Ebenen

weitergegeben. Nicht wenige Fehlstunden und Burn-out-Symptome gehen auf Führungskräfte zurück, die ein unreflektiertes Verhältnis zum eigenen Perfektionismus haben. So vergiften überzogene Ansprüche nicht nur das Betriebsklima. Problematisch ist zudem, dass viele Chefs bei Fehlern überreagieren und in der Regel nicht gelernt haben, ein vernünftiges Feedback zu geben, argumentiert Altstötter-Gleich.

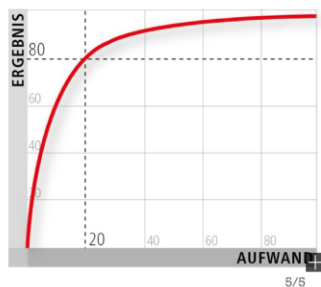
Studien wie der alljährliche Fehlstundenreport des österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts scheinen ihr Recht zu geben. Die psychischen Erkrankungen steigen seit Jahren permanent an, und die Studienautoren konnten zeigen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Krankenstandstagen gibt: Mehr als die Hälfte der Fehlzeiten hängt direkt mit suboptimalen Führungsqualitäten von Chefs zusammen.

Für den auf Erwerbscoaching und Arbeitsmedizin spezialisierten Psychiater Marius Poersch ist das Perfektionsstreben zwar nur ein Stressfaktor unter vielen in der Arbeitswelt. „Aber gerade

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 6/9

SHARE AA



ANTIPERFEKTIONS-FORMEL
Die 80-20-Regel besagt: In 20 Prozent der Zeit lassen sich 80 Prozent d...

Perfektionisten führen Versagen kaum auf andere Ursachen wie Lärm, Multitasking oder zunehmenden Arbeitsdruck durch Rationalisierungsmaßnahmen zurück“, erläutert Poersch in der Fachzeitschrift „Neurotransmitter“. Der gut gemeinte Rat von Therapeuten, am eigenen Selbstwert zu arbeiten, kann sich daher in der Erwerbsarbeit paradox auswirken: „Das vermeintliche Versagen wird dann überwiegend doch auf die eigene Person projiziert.“

Dass das gesunde Streben nach Perfektion eine wesentlich entspanntere Einstellung zu Fehlern beinhaltet, können freilich auch Unternehmen lernen. Rational betrachtet, so die Fehlerkulturspezialistin Schüttelkopf, gehe es darum, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Oberstes Gebot: akzeptieren, dass Fehler passieren. Denn erst mit einer fehleroffenen Einstellung kann das erreicht werden, was sich viele Unternehmen – angeblich – wünschen: gemeinsam aus Fehlern lernen, die Qualität verbessern, die Produktion fördern und Innovation ermöglichen. Die Antwort auf Fehler sieht in der Praxis allerdings meist anders aus. Häufiges Ritual:

die Sündenbockstrategie. Suche einen Schuldigen, bestrafe ihn und lasse sonst alles beim Alten. „Mitarbeiter werden sich hüten, in so einem Umfeld offen mit Fehlern umzugehen“, sagt Schüttelkopf. Die über Jahrhunderte erlernte Kultur der Fehlerängstlichkeit sitzt eben tief, auch und gerade im Schulbetrieb. Besonders dort sei aber eine „Culture of blame“ unangebracht, meinen Fehlerforscher. Da das Zulassen von Fehlern jedoch gerade von Lehrenden viel Gelassenheit erfordere, folgt aus einem falsch verstandenen Perfektionismus nicht selten eine „Korrektursucht“, sagt der Schweizer Erziehungswissenschaftler Fritz Oser, der zu den Pionieren der schulischen Fehlerforschung zählt. Status quo, so Oser: Statt Kindern die Möglichkeit zu geben, aus eigenen Fehlern zu lernen, werde zu sehr auf das korrekte Ergebnis Wert gelegt und ein wichtiges Ziel vernachlässigt: das Lernen zu lernen.

Abhilfe könnten „fehlerfreundliche“ Methoden schaffen, welche die Angst vor dem Versagen nehmen. So werden etwa beim „Error Management Training“ Lernende regelrecht ermutigt, Fehler zu

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 7/9

SHARE AA

begehen, um daraus ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. Studien an der Justus-Liebig-Universität in Gießen zeigen, dass Probanden damit wesentlich schneller lernten als solche, die auf Fehlervermeidung getrimmt wurden. Die Methode empfiehlt freilich nicht, stetig erratische Handlungen zu wiederholen, sondern „gute“ Fehler zu begehen, als gezielte Trial-and-Error-Reaktion auf ein gestelltes Problem. Selbst eine Aktion, die sich als falsch herausstellt, kann so zu klugen Ideen führen – übrigens eine beliebte Vorgangsweise kreativer Wissenschaftler. Freundlichkeit gegenüber „guten“ Fehlern in der Lernphase führt gleichsam zu einem „negativen Wissen“, das später hilft, „böse“ Fehler zu vermeiden. Dieses Fehlerparadoxon äußert sich zum Beispiel darin, dass Piloten, die gelernt haben, miteinander eine offene Fehlerkommunikation zu pflegen, nicht nur häufiger potenzielle Fehlerquellen erörtern, sondern auch weniger Unfälle durch schwere Fehler produzieren. Mittlerweile nehmen auch Chirurgen Anleihen bei den Sicherheitschecks in der Luftfahrt. Seit einigen Jahren empfiehlt

die Weltgesundheitsorganisation OP-Teams, vor jeder Operation eine „Surgical Safety Checklist“ abzuarbeiten. Darin werden in einer Phase namens „Team Time Out“ für alle Anwesenden hörbar Patientenidentität, Art der Operation, Operationsstelle und Operationsseite abgefragt. Der Effekt dieser Maßnahme, die auch in einigen österreichischen Krankenhäusern angewandt wird, wurde im „New England Journal of Medicine“ veröffentlicht. Insgesamt wurde eine Verminderung von 30 Prozent bei Seitenverwechslungen, chirurgischen Infektionen, Komplikationen und Todesfällen erreicht. Perfektionismus kann also durchaus Menschenleben retten, wenn es sich um die gesunde Ausprägung dieser Eigenschaft handelt.

Geraldine G.

Die Beistrich-Katastrophe

Die Patentanwaltsfachangestellte in einer großen Wiener Kanzlei brauchte Jahre, um ihren Hang zur allumfassenden Perfektion abzulegen. „Vor 20 Jahren hat mich ein Beistrichfehler noch zur Verzweiflung gebracht.“ Erst mit der Zeit sah

G. ein, dass Perfektion zu wenig Spielraum für Flexibilität lässt, gerade in einer Branche, in der es auf die Einhaltung von Terminen ankommt. „Da habe ich viel von meinem Chef gelernt.“ Heute hat sie zu ihrem Perfektionismus ein reflektiertes Verhältnis. „Ich weiß, dass 90 Prozent meiner immer noch detailorientierten Leistungsbereitschaft für andere schon 120 Prozent darstellen können.“ Geholfen hat ihr auch eine Arbeitskollegin, die ihr den Ratschlag gab, darauf zu achten, nach dem Arbeitstag das Privatleben zu würdigen und Berufliches erst wieder am nächsten Tag zuzulassen. „Und daran halte ich mich eisern.“

Richard M.

Auf Perfektions-Diät

Aufgewachsen in einer zur Perfektion neigenden Familie, rebellierte Richard M. in jungen Jahren gegen diese „Zwänglerlei“. Den Hang zur Perfektion bemerkte er aber auch an sich selbst. So konnte es schon vorkommen, dass er bei einer Wohnungsrenovierung wochenlang an einer Schlafzimmertür arbeitete, bis diese in makelloser Ebenmäßigkeit und

MEHR ZUM ARTIKEL

Seite 8/9

SHARE AA

Weißheit erstrahlte. Als ein Wasserschaden über seiner Wohnung sein Werk innerhalb von Minuten zunichtemachte, „hat mich das zum Nachdenken gebracht. Ich hätte die Zeit in der Sonne liegend mit einem Buch verbringen können“. Seit damals hält er „Diät“ mit seiner perfektionistischen Leidenschaft, auch wenn es ihm anfangs schwerfiel, Fehler zu akzeptieren: „Die Suche nach einer perfekten Lösung hat mich im Beruf viel Zeit und Geld gekostet“, sagt der Grafiker. Erst langsam verstand „der Bauch“, was der Kopf schon immer wusste: dass es eine perfekte Lösung ohnehin nie gibt und dass daneben auch andere, gleichwertige bestehen können.

Gabriele S.

Die Getriebene

Wenn Gabriele S., Historikerin und bekenkende Perfektionistin, an Fehler denkt, wird sie unentspannt. „Das Schlimmste, was mir in meinem Leben passieren kann, ist, dass ein Kollege einen Fehler in meinen Texten entdecken könnte.“ Noch Jahre nachdem sie ihre Texte publiziert hat, kann ihr der

Gedanke an übersehene Fehler Herzklopfen und Schweißausbrüche bereiten, auch wenn die Mängel unbedeutend und von Kollegen unerkannt blieben. „Mich quält die Frage, ob ich gut genug bin.“ Heute hat sie ihrer Perfektionsleidenschaft gegenüber immerhin ein sanfteres Verhältnis entwickelt. „Ich glaube, dass man den Perfektionismus nicht nur als Bürde, sondern auch als Gabe begreifen kann. Ich kann eben mit großer Hingabe genau und geduldig arbeiten. Eine gewisse Getriebenheit aber ist immer dabei.“

MEHR ZUM ARTIKEL

☞ **„Fehlervermeidung lähmt“**

☞ **Perfekte Fehler**

☞ **Vom Streben und Sorgen**

Fotos: Sebastian Reich, Mit freundlicher Genehmigung der Werbewerkstatt – Gerhard Wittmann, 1080 Wien, Mit freundlicher Genehmigung des Antiquariats InLibris, 1010 Wien, Franz Helmreich, von Seфра Farben, 1170 Wien und der Werbewerkstatt – Gerhard Wittmann, 1080 Wien.