



Anja Mumm

Loslassen

Raus aus der Perfektionismusfalle

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Speziell für TaschenGuide-Leser:

Kostenlose Downloads

unter haufe.de/arbeitshilfen



Mustertexte, Checklisten, Excel-Rechner
und vieles mehr zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft und Rechnungswesen
- Recht und Geld
- Management und Führung
- Kommunikation und Soft Skills

Buchcode:

TGA-HL12

Und so geht's

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen
den Buchcode eingeben
- Oder QR-Code scannen und
direkt über Ihr Smartphone
oder Tablet auf die Website gehen



Loslassen

Raus aus der Perfektionismusfalle

Anja Mumm

1. Auflage

HAUFE.

Inhaltsverzeichnis

Wenn gut nicht mehr gut genug ist	5
▪ Perfektionismus als Phänomen unserer Zeit	6
▪ Die Grenze zwischen dem Guten und dem Perfekten	8
▪ Die Denkfallen der Perfektionisten	15
▪ Woran Sie Perfektionisten erkennen	24
▪ Testen Sie sich: Sind Sie Mr. oder Mrs. Perfect?	30
Perfektionismus: Risiken und Nebenwirkungen	37
▪ »Aufschieberitis«	38
▪ Zwanghaftigkeit	39
▪ Arbeitssucht	43
▪ Erschöpfung und Burn-out	50
▪ Angst	52
▪ Essstörungen	55
▪ Depression	57
▪ Narzissmus	58
▪ Beziehungsprobleme	59
▪ Perfektionismus als Karrierebremse	63

Erfolgsstrategien gegen Perfektionismus	65
▪ Akzeptieren Sie das, was ist	66
▪ Wollen wollen	75
▪ Die Rückkehr des Angemessenen	80
▪ Finden Sie Ihre Wertebalance	85
▪ Perspektivenwechsel	92
▪ Achtsamkeit	98
▪ Selbstannahme	107
Irrwege und Sackgassen: was nicht hilft	115
▪ Klassisches Zeitmanagement	116
▪ Das Pareto-Prinzip	117
▪ Nein sagen	120
▪ Patentrezepte	123
▪ Zu guter Letzt	124
▪ Stichwortverzeichnis	125

Vorwort

»Nobody is perfect« – dieses Bonmot ist uralt und unbestritten wahr. Den perfekten Menschen gibt es nicht. Und doch denken viele, dass sie vollkommen sein müssen. Sie streben jeden Tag aufs Neue nach Perfektion. Sie erbringen Höchstleistungen, um das bestmögliche Arbeitsergebnis abzuliefern. Perfektionisten sind die idealen Arbeitnehmer: Sie sind äußerst diszipliniert und fleißig. Kein Wunder also, dass Perfektionismus in unserer Gesellschaft als Tugend gilt. Er hat aber auch dunkle Schattenseiten, so vor allem für die Betroffenen selbst: Wer sich das Ziel der Perfektion gesetzt hat, führt ein anstrengendes Leben und ein unbefriedigendes obendrein, weil dieses Ziel einfach nicht zu erreichen ist. Seine Devise ist: Alles muss, um jeden Preis.

Dieser TaschenGuide beantwortet alle wesentlichen Fragen rund um den Perfektionismus. Sie erfahren, warum es vielen Menschen nicht mehr reicht, »nur« gut zu sein. Sie lernen die Denkfallen kennen, denen Perfektionisten gerne aufsitzen. Sie erfahren, warum es letztlich besser ist, nicht perfekt sein zu wollen. Zusätzlich finden Sie in diesem Büchlein viele hilfreiche Strategien, die Sie dabei unterstützen, das Streben nach Perfektion in eine weniger selbstausbeuterische Richtung zu lenken. Vielleicht fällt es Ihnen nach der Lektüre dieses TaschenGuides (wieder) leichter zu sagen: Alles kann, nichts muss.

Dafür wünsche ich Ihnen gutes Gelingen!

Ihre Anja Mumm

Wenn gut nicht mehr gut genug ist

»Nur« gut zu sein, reicht für viele Menschen nicht mehr aus. Wer Erfolg im Leben haben will, muss perfekt sein, denken sie und setzen alles daran, dieses Ziel zu erreichen.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a.,

- warum Perfektionismus ein Phänomen unserer Zeit ist,
- was der kleine, aber feine Unterschied zwischen gut und perfekt ist,
- welchen Denkfallen Perfektionisten aufsitzen,
- woran Sie einen echten Perfektionisten erkennen.

Perfektionismus als Phänomen unserer Zeit

Schlagen Sie eine Zeitung auf oder schauen Sie sich Beiträge im Fernsehen oder auf YouTube an. Zappen Sie sich durch die Werbung und reden Sie mit Menschen, die Kinder haben. Was sehen Sie oder bekommen Sie überall zu hören? Kinder, die mit fünf Jahren schon keine Zeit zum Spielen mehr haben, da sie zum Ballett-, Klavier- und Reitunterricht müssen bzw. dürfen. Jugendliche, die zu ihrem 18. Geburtstag eine neue Nase oder ein Augenlifting bekommen. Fotogeshoppte Modelle, die bei einer Größe von 185 Zentimetern in Kleidergröße 34 passen. Erfolgsstorys vom Manager oder der Managerin des Jahres. Castingshows, die viele in zweierlei Hinsicht faszinieren, weil es dort phänomenale Talente zu bestaunen gibt und andererseits Menschen, die an grandioser Selbstüberschätzung leiden und deswegen öffentlich scheitern.

Hinter all dem steckt der jederzeit präsente »Optimierungswahn«, der in unsere Gesellschaft Einzug gehalten hat. Was wirklich zählt, sind Leistung und Perfektion. Und das wirkt sich natürlich auch aus auf unser Aussehen, unsere Bildung, die Freizeitgestaltung, die Kindererziehung, unser Wohnen, das Auto und die Karriere. Rundumoptimierung eben.

Was dabei auf der Strecke bleibt, sind zwischenmenschliche Beziehungen, freie Zeit und Muße. Sie haben in einer globalisierten Welt, die sich immer rascher dreht, ohnehin keinen Platz mehr.

Stärke oder Schwäche?

Raten Sie einmal, was in Vorstellungsgesprächen am häufigsten als Schwäche genannt wird? Richtig. Neben »manchmal etwas zu schnell ungeduldig« wird gleich noch »manchmal etwas zu perfektionistisch« erwähnt. Bewerber wie Personaler sehen den Perfektionismus denn auch weniger als Schwäche, sondern eher als Tugend. Er ist nämlich in. Perfektionismus ist prägend für unseren Zeitgeist. Fällt dieser Begriff, denken wir sofort an Fleiß, Disziplin, Pflichtbewusstsein, Verlässlichkeit und besonders ausgeprägte tolle Fähigkeiten. Wer würde sich einen Arbeitnehmer bzw. Partner mit solchen Eigenschaften nicht wünschen?

Damit Sie mich richtig verstehen: Natürlich ist es durchaus erstrebenswert, Perfektes leisten zu wollen. Ich wünsche mir auch, dass mein Blinddarm perfekt operiert wird oder die Autowerkstatt meine Bremsen perfekt repariert. Davon hängt unter Umständen mein Leben ab. Und Menschen, die mehr tun als nur das, was sie unbedingt müssen, strahlen unbestreitbar eine Faszination auf andere aus. Bereits in der Antike wurde das Streben nach Vollkommenheit als zutiefst menschlich erkannt. Entsprechend wird Perfektionismus überwiegend nicht als etwas Schlechtes, sondern eher als ein Zuviel des Guten gesehen. Was die »Behandlung« von Perfektionismus irgendwie zum Paradoxon werden lässt – welcher Mensch verringert schon gern bewusst eine Tugend?

Streben nach Perfektion vs. Perfektionismus

Doch Vorsicht: Das Streben nach Perfektion ist etwas komplett Anderes als Perfektionismus! Laut dem Philosophen Christoph Henning ist der »moderne« Perfektionismus erst durch das Christentum entstanden. Den Denkern der Antike hat das Perfekte als noch etwas im Diesseits Erreichbares gegolten. Perfektionismus drehte sich ursprünglich um die Frage, was ein gutes Leben für den Menschen sein kann. Und man hatte auch eine Antwort darauf parat: Jeder Mensch hat Anlagen, die es gilt, Zeit seines Lebens individuell zu entwickeln, zu kultivieren, zu vervollkommen.

Erst das Christentum hat die Vollkommenheit in diesem Sinne ins Jenseits verlegt. Man postulierte, dass der Mensch erst nach seinem Tod perfekt sein könne. Diese Vollkommenheit gibt es jedoch nicht geschenkt, sondern ist der Lohn desjenigen, der zu Lebzeiten Übermenschliches geleistet hat und durch Entsagungen Anderen ein Vorbild war.

Die Grenze zwischen dem Guten und dem Perfekten

Derzeit gibt es noch keine einheitliche Definition von Perfektionismus. Diejenigen, die sich wissenschaftlich mit diesem Phänomen beschäftigen, sind sich aber darin einig, dass Perfektionismus als ein multidimensionales Konstrukt angesehen werden kann, d.h. dass er verschiedene Facetten besitzt.

Das Wort Perfektion stammt vom lateinischen Begriff »perfectio«. Das bedeutet Vollkommenheit, Vollendung. »Perfectus« wird übersetzt mit »das fertig Gemachte«. Im ursprünglichen Wortsinn ist perfekt also etwas, das vollkommen, endgültig beendet ist. Perfektionismus wurde, daraus abgeleitet, einerseits als übertriebenes Streben nach Vollkommenheit verstanden, andererseits als Streben nach übertriebener Vollkommenheit – was verwirrend ist, jedoch durchaus einen Unterschied macht ...

Die Perfektionismus-Forschung

Seit den 1990er Jahren ist die psychologische Forschung zum Thema Perfektionismus geradezu explodiert. Die Folge daraus ist, dass es nun viele unterschiedliche Konzepte und Definitionen des Begriffs gibt. Eines der bekanntesten Konzepte basiert auf der Multidimensional Perfectionism Scale (Frost & Marten Di Bartolo, 2002), kurz: FMPS, in der insgesamt sechs Dimensionen des Perfektionismus beschrieben wurden. Die Dimensionen lauteten:

1. Sorge über Fehler
2. Handlungszweifel
3. Elterliche Erwartungen
4. Elterliche Kritik
5. Persönliche Ansprüche
6. Organisiertheit und hohe Standards

Ein Perfektionist ist nach diesen Kriterien eine Person, die sich hohe Standards setzt, über eine ausgeprägte Organisiertheit und Werteordnung verfügt, die stets versucht, Fehler zu vermeiden, häufig Unentschlossenheit zeigt und der die Bewertung durch ihre Eltern sehr wichtig ist. Letzteres wird im Lauf des Lebens dann auf weitere »Autoritäten«, wie z. B. den eigenen Chef, ausgedehnt.

Der Psychologe Joachim Stöber reduzierte im Rahmen seiner Forschungen die sechs Dimensionen auf vier (»The Frost Multidimensional Perfectionism Scale [FMPS]: More perfect with four [instead of six] dimensions«). Er fand in seinen Analysen heraus, dass sich bei den Probanden in den Studien regelmäßig nur vier der sechs Dimensionen als relevant zeigten. Er identifizierte die folgenden Indikatoren für Perfektionismus:

1. Übergroße Besorgnis um Fehler und Zweifel an der Qualität der eigenen Leistung
2. Übergroße elterliche Erwartungen und Kritizismus
3. Extrem hohe persönliche Ansprüche/Standards
4. Überbetonung von Organisiertheit

Lange Zeit war man in der neuzeitlichen Therapie und Forschung davon ausgegangen, dass Perfektionismus bzw. das Streben nach Perfektion für den Menschen eine Belastung darstellt. Man betrachtete Perfektionismus als eine ziemlich ungesunde Sache. Das erschien jedoch vielen Wissenschaftlern als eine zu einseitige Sichtweise. Denn: Was ist denn dann mit dem Meis-

terchirurg, den Spitzensportlern, der Primaballerina? Müssen solche Menschen womöglich alle in Therapie? Daraus folgend wurden eine Reihe von Versuchen angestellt (Hamachek 1978, Flett & Hewitt, 2002, Stöber & Otto 2006), um gesunden von ungesundem Perfektionismus, dem sog. dysfunktionalen Perfektionismus, abzugrenzen. Man fand Folgendes heraus.

Es gibt Ausprägungen, die in eher in einen dysfunktionalen, also ungesunden Perfektionismus münden. Das sind:

- eine große Besorgnis um Fehler nebst Zweifel an der Qualität der eigenen Leistung,
- ein Streben, es den hohen Erwartungen der Eltern recht zu machen und eine kritische Einstellung gegenüber sich selbst.

Dagegen sind die folgende Ausprägungen Zeichen eines funktionalen Perfektionismus, der also für sich genommen noch keine negativen Folgen für denjenigen hat, der sie aufweist:

- hohe persönliche Standards,
- ein hohes Maß an Organisiertheit.



Die Dimensionen des Perfektionismus

Mit jeder Verschiebung hin zu höherer Besorgnis, zu Zweifeln und dem Wunsch, es den Eltern recht zu machen (das funktioniert übrigens bis über den Tod der Eltern hinaus), wird der Perfektionismus dysfunktional. Das Streben nach Perfektion bewegt sich also auf einem schmalen Grat zwischen Funktionalität und Dysfunktionalität.

BEISPIEL

Eine Klientin, Mitte 30, kam kurz nach Weihnachten zu mir und klagte mir ihr Leid: »Alle Jahre wieder stellt sich mir die Frage: Schreibt man berufliche Weihnachtsmails auch an Kollegen, Mitarbeiter und Chefs, oder nicht? Dabei gehen mir dann folgende Gedanken durch den Kopf: Schreibe ich überhaupt Weihnachtsmails oder eher Neujahrsmails, was ja irgendwie gerade en vogue ist? (Aspekt: keine Fehler machen) Sind Weihnachtswünsche überhaupt angebracht? Schließlich haben wir ja

nicht nur Christen in der Firma. (Aspekte: möglichst niemandem auf die Füße treten) Wenn ich schreibe, soll es dann mit verdecktem oder offenem Empfängerkreis geschehen? (Aspekt: Transparenz schaffen vs. vielleicht jemanden vor den Kopf stoßen) Und wem schreibe ich dann und wem nicht? (Aspekt: diejenigen, die keine Post bekommen, mögen mich dann nicht mehr, wenn das rauskommt) Welche Bilder sollte ich wählen? (Aspekt: das muss ein perfektes Bild sein) Oder sollte ich das mit dem Bild doch lieber lassen? (Aspekt: Zweifel an der eigenen Kompetenz – das schaffe ich nicht). Diese ganzen Fragen stellte ich mir immer häufiger, je höher ich die Karriereleiter hochkletterte – mit dem Resultat, dass es im letzten Jahr gar keine Mails mehr gab. Und zwar nicht, weil ich mich dagegen entschieden hätte, sondern weil ich all diese Fragen nicht rechtzeitig zu meiner Zufriedenheit beantworten konnte und dann das Leben quasi für mich entschied. Und das nach all dem gedanklichen und emotionalen Stress im Vorfeld! So kann das doch nicht weitergehen ...«

Lässt man das Beispiel meiner Klientin einmal länger auf sich wirken, wird Eines offensichtlich: Aus ihren Überlegungen lässt sich auf eine große Unsicherheit schließen. Und wirklich: Auch der Psychologe J. Scott (2007, S. 56) hat in seinen Studien herausgefunden, dass es einen Zusammenhang zwischen Perfektionismus und geringer Selbstakzeptanz gibt. So ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass ein Mensch mit einem hohen Selbstwert überhaupt ein Problem mit Perfektionismus haben wird. Er strebt wahrscheinlich »nur« nach Exzellenz. Das zeigt auch das folgende Beispiel.

BEISPIEL

Herr Müller ist verantwortlich für ein neues wichtiges Projekt im Unternehmen. Das Thema wird erst zukünftig hohe Relevanz haben, d.h., es ist zwar wichtig, jedoch nicht dringend. Er vereinbart mit einem der Bereichsleiter ein telefonisches Interview für 17 Uhr, um einige

Punkte zu klären. Es ist sein letzter Arbeitstag, bevor er 10 Tage in Urlaub geht – zu Hause wartet neben seiner Lebenspartnerin noch eine Menge Vorbereitungsarbeit. Kurz vor 17 Uhr bekommt er von dem Bereichsleiter die Nachricht, dass dieser sich leider verspäten wird. Er wartet. Inzwischen ist es 18 Uhr. Was tun?

Variante 1: Herr Müller ärgert sich, gerät innerlich in Stress. Er ruft zu Hause an, entschuldigt sich und wartet. Nicht nur er ärgert sich jetzt, sondern auch seine Partnerin. Er wartet weiter und hofft, dass sein Chef es doch bald schaffen möge. Um 20 Uhr bekommt Herr Müller von ihm eine Nachricht, dass es nun leider heute nicht mehr klappen wird. Er bittet ihn, das Gespräch am nächsten Tag um 11 Uhr nachzuholen. Herr Müller sagt zu und verschiebt seinen Urlaub um einen Tag.

Variante 2: Herr Müller bedauert die Verspätung und hat gleichzeitig Verständnis für den Bereichsleiter. Schließlich ist das Projekt zwar wichtig, jedoch noch nicht dringend. Er sendet ihm um 18 Uhr eine Nachricht, in der er ihm mitteilt, dass er nun ab sofort für 10 Tage im Urlaub ist und um einen neuen Termin nach seiner Rückkehr bittet. Hierfür unterbreitet er drei Terminvorschläge, aus denen sein Chef wählen kann.

Viele Untersuchungen und auch meine eigenen Beobachtungen in der Coaching-Praxis deuten darauf hin, dass Perfektionismus auch eine Schutzfunktion ist. Vermutlich handelt es sich um eine für den Menschen zunächst sinnvolle und damit durchaus »funktionale« Strategie zum Abbau von Angst und Spannung. Problematisch wird es erst dann, wenn der Maßstab für Perfektion, also der Anspruch an Quantität und Qualität der eigenen Leistung, sukzessive erhöht wird und immer mehr Anstrengung nötig ist, um ihm gerecht zu werden.

Die Denkfallen der Perfektionisten

Menschen neigen dazu, für sich sehr überzeugende Begründungen zu finden, die das eigene Handeln rechtfertigen – auch wenn es noch so schwer begründbar sein mag. Daraus resultieren fatale Denkfallen, die es Perfektionisten noch schwerer machen, aus einem dysfunktionalen perfektionistischen Streben auszusteigen.

Denkfalle Nr. 1: Nur wenn ich perfekt bin, werde ich geliebt

BEISPIEL

Eine weibliche Führungskraft, Anfang 40, kommt zu mir ins Coaching. Ihre bisherige berufliche Laufbahn ist eine Erfolgsstory: gute schulische Leistungen, hervorragender Studienabschluss, Berufsstart in einem renommierten Unternehmen. Ihre guten Leistungen gepaart mit einer angenehmen Umgangsweise führten zu einer ganzen Reihe von Karriereschritten. Erst mit dem letzten Wechsel in eine Führungsposition auf der Minus-1-Ebene begannen die Probleme. Um diese in den Griff zu bekommen, tat die Klientin genau das, was bisher auch immer zu ihrem Erfolg beigetragen hatte: Mit Gewissenhaftigkeit und Pflichtorientierung, gepaart mit einem hohen Leistungswillen, versuchte sie, den Ansprüchen der Vorstände sowie ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden. Sie erzählt: »10-Stunden-Tage bin ich gewohnt. Ich arbeite ja gerne. Sie sind nicht das Problem. Die Samstage hielt ich mir früher immer frei, um Fachliteratur zu lesen und auf dem Laufenden zu bleiben. Bald nach Beginn meiner neuen Tätigkeit ist das Unternehmen komplett umstrukturiert worden, was zusätzliche Aufgaben mit sich brachte. Aus einem 10-Stunden-Tag wurde so schnell ein 12-Stunden-Marathon. Auch samstags gehe ich jetzt in die Firma. Fachliteratur kann ich ja auch sonntags lesen. Wissen Sie, mir ist bewusst, dass es meine Aufgabe ist, das Chaos zu beherrschen – an meine Mitarbeiter

kann ich das nicht delegieren. Es geht ja immer noch drunter und drüber, nach der Umstrukturierung funktioniert wenig, wie es sollte. Ich kann noch so präzise organisieren, es hilft nichts – meine ganze Organisiertheit wird dauernd durch Fremdeinflüsse zunichtegemacht. Dazu kommt, dass mir in letzter Zeit einige Fehler unterlaufen sind. Das kenne ich gar nicht von mir. Langsam bekomme ich Zweifel, ob ich dieser neuen Aufgabe überhaupt gewachsen bin. Ich habe meine Arbeit immer gut gemacht. Alles, was ich will, ist das auch weiterhin zu tun. Bisher sind alle meine Vorschläge, Dinge anders zu organisieren, an meinen Vorgesetzten abgeprallt. Seit ich in dieser Position arbeite, habe ich noch nie positives Feedback von meinem Chef bekommen. Im Gegenteil, ich habe das Gefühl, ich nerve ihn nur noch mit meinen Einwänden und Vorschlägen. Es wird immer schwieriger, überhaupt noch einen Termin bei ihm zu bekommen. Außerdem ist es mir total peinlich, vor den Kollegen eine derartig schlechte Performance zu zeigen. Und eine Bewerbung auf eine andere Position kommt derzeit überhaupt nicht in Frage. Zum einen, da ich sicher kein gutes Zeugnis bekomme, und zum anderen, weil ich im Moment auch gar nicht mehr weiß, was ich gut kann.«

Wer so denkt, dem geht es prinzipiell darum, unangreifbar zu sein: Wer perfekt arbeitet, kann schließlich weder kritisiert, noch gekündigt werden. Und wenn das klappt, bekommt der Mensch Anerkennung, was wiederum den Selbstwert steigert. Das schafft zwar Sicherheit, hat aber wenig mit dem Streben nach Perfektion im Sinne von Vollkommenheit zu tun. Im Gegenteil, wie auch das Beispiel zeigt: Mit keinem Wort wurde die Arbeit an sich erwähnt und wie die Ergebnisse in Perfektion denn aussähen. Die Denkfalle, die hier lauert, lautet: Bringe ich perfekte Leistung, bin ich sicher und werde geliebt. Leider ist genau das Gegenteil der Fall, denn der hier beschriebene Perfektionismus richtet sich in Wirklichkeit gegen die Person

selbst, vor allem dann, wenn es objektiv gar nicht möglich ist, perfekte Leistungen zu bringen.

Das Fatale daran ist, dass sich Perfektionisten oft zu Nörglern entwickeln, wenn ihre Strategie nicht mehr greift. Sie kritisieren dann das Nicht-Perfekte, zeigen dabei eine gehörige Portion Pessimismus und verlieren irgendwann ihren Sinn für Humor. Das ist auch nachvollziehbar, denn: Welcher Mensch hat schon Humor, wenn er überfordert ist und Angst hat? Und so entwickelt man sich zu einem unangenehmen Zeitgenossen, mit dem andere ungern etwas zu tun haben.

Denkfalle Nr. 2: Entscheidungen müssen absolut »wasserdicht« sein

BEISPIEL

Herr Meier ist verantwortlich für die Implementierung einer neuen Projektmanagementsoftware. Es gibt verschiedene Anforderungen, was diese neue Software alles können soll, welche Schnittstellen gebraucht werden usw. Bereits seit sechs Monaten recherchiert er intensiv, um herauszufinden, welche der am Markt angebotenen Fertiglösungen sich eignet. Keine davon ist wirklich perfekt. Herr Meier hat sich deswegen ein Angebot erstellen lassen für eine Individuallösung. Sie sprengt das Budget um ein Vielfaches. Je mehr Zeit vergeht, desto nervöser wird er. Das Management hat bereits zwei Mal nachgefragt, wie weit er inzwischen mit seinem Projekt ist. Man erwartet nun zeitnah einen Lösungsvorschlag – den Herr Meier aber nicht hat: Die Fertiglösungen erfüllen nicht alle Ansprüche, die an sich »perfekte« Individuallösung ist viel zu teuer und damit auch nicht wirklich perfekt. Als man ihn nach weiteren vier Wochen endlich zwingt, seine Lösung zu präsentieren, ist er mit den Nerven völlig am Ende. In der Präsen-

tation bietet er die überbeuerte Einzellösung an. Seine Vorgesetzten reagieren ablehnend. Einer seiner Chefs fragt Herrn Meier, was denn aus seiner Sicht die zweitbeste Lösung sei. Und für diese entscheidet man sich dann auch. Zwar fehlt ihr eine Funktion, die jedoch nicht unbedingt benötigt wird.

Entscheidungen zu treffen zwischen Optionen, die nicht perfekt sind, fällt den meisten Perfektionisten sehr schwer. Sich überhaupt zu entscheiden, ist für den Perfektionisten ein Risiko. Schließlich können wir nicht in die Zukunft blicken und wissen daher erst immer im Nachhinein, ob eine Entscheidung gut war oder nicht. Und ob sie richtig war, werden wir nie erfahren, denn wir haben ja die Alternative dazu nicht ausprobiert.

Wer in die Denkfalle tappt, dass nur eine wasserdichte Entscheidung die richtige Entscheidung ist, hat früher oder später ein großes Problem. Er gerät in den zweifelhaften Ruf, Prozesse zu verlangsamen und der ewige Bedenkenträger zu sein – Aspekte, die in unserer schnelllebigen Zeit sicherlich keine Erfolgskriterien sind. Aber nicht nur das: Da es die richtige Entscheidung so gut wie nie gibt, scheitern solche Perfektionisten irgendwann an ihrem eigenen Anspruch.

Denkfalle Nr. 3: Fehler dürfen nicht passieren

BEISPIEL

Ein Unternehmensberater, Mitte 40, kommt zu mir ins Coaching mit der Bitte, seine Kommunikationsmöglichkeiten zu erweitern. Er sei inzwischen in den Ruf geraten, sehr barsch mit seinen Mitarbeitern

umzugehen. Diese hätten sich mittlerweile sogar bei seinem Chef beschwert. Das schade seiner Karriere. Er erzählt: »Letzte Woche mussten wir eine wichtige Kundenpräsentation erstellen. Das Projekt, das dahintersteckt, ist riesig, mit entsprechender Wichtigkeit für unser Unternehmen. Ich bin der Projektleiter. Wir haben bis spät in die Nacht hinein gearbeitet, um die Präsentation rechtzeitig fertig zu bekommen. Kurz vor der Präsentation bin ich noch einmal kurz durch die Folien gegangen und entdeckte bereits auf der zweiten den ersten Fehler. Und beim weiteren Überfliegen habe ich sage und schreibe fünf weitere Rechtschreibfehler aufgespürt! Und während der Präsentation selbst dann noch eine inhaltliche Unstimmigkeit – die, so schien es zumindest, glücklicher Weise vom Kunden selbst nicht gesehen wurde. Ich frage Sie: Wie soll ich da meinen Mitarbeitern gegenüber noch ruhig bleiben? So etwas *darf* einfach nicht passieren! Wen wundert es da, dass mein Ton nicht besonders freundlich ist.«

Wer so denkt wie der Unternehmensberater im Beispiel, hat Angst, und zwar Angst, dass etwas Schreckliches passiert, wenn er Fehler macht. Er begreift Fehler nicht als Chancen, künftig etwas besser zu machen, sondern als etwas höchst Negatives. Und er erwartet nicht nur von sich selbst, dass keine Fehler passieren, sondern auch von allen anderen.

Ein einzelner Fehler macht noch keinen Menschen zum Versager. Ein Misserfolg stellt auch nicht alle Erfolge in der Vergangenheit infrage. Fehler gehören zum Menschsein dazu, sie passieren und bringen einen normalerweise nicht in Lebensgefahr. Denkt man das aber, dann wird auch die Reaktion auf Fehler entsprechend angstgetrieben sein. Karriereförderlich ist das sicherlich nicht.

Denkfalle Nr. 4: Wenn ich mich noch mehr anstrenge, dann muss ich doch erfolgreich sein!

»Viel hilft viel«, »Ohne Fleiß kein Preis« – bereits in der Kindheit sind wir mit diesen Glaubenssätzen konfrontiert. Das hat nachhaltige Folgen. Denn viele Erwachsene haben diese Überzeugungen so verinnerlicht, dass sie sie unbewusst leben, ohne auch nur einmal darüber nachzudenken, ob sie überhaupt zutreffen. Und Letzteres ist höchst fraglich, denn laut einer Studie kommt es bei der Beurteilung von Mitarbeitern nur zu 10 % auf deren Leistungen an. Das Image und der Bekanntheitsgrad spielen eine erheblich größere Rolle.

Viele gelangen durch den Irrglauben, dass Leistung alles ist im (Berufs-)Leben, in ein Hamsterrad, aus dem sie nur schwer wieder aussteigen können. Die Folgen sind bekannt: Burn-out und sonstige Stresserkrankungen nehmen in unserer Gesellschaft immer mehr zu.

BEISPIEL

So, geschafft! Das, was Sie sich für heute vorgenommen hatten, ist tatsächlich erledigt. Aber vielleicht sollten Sie doch noch einmal kontrollieren, ob wirklich alles zu Ihrer vollsten Zufriedenheit ist? Und natürlich könnten Sie sich – da Sie ja irgendwie noch Zeit haben – mal mit diesem neuen Projekt vertraut machen. Dann haben Sie morgen im Meeting schon einen Vorsprung vor allen anderen. Schließlich hatte dann noch niemand sonst wirklich Zeit, sich damit zu beschäftigen. Geleitet von diesen Gedanken, arbeiten Sie weiter. Als Sie das nächste Mal zur Uhr blicken, stellen Sie fest, dass es auch heute wieder sehr spät geworden ist.

Denkfalle Nr. 5: Das ist doch ganz normal

Perfektionisten machen alles, was sie tun, immer 110-prozentig. Die Working-Mums bzw. -Dads unter ihnen zerreißen sich förmlich, bei dem Versuch das Familienleben und die Karriere so gut wie möglich hinzubekommen. Und da niemand auf Dauer 220 % bewältigen kann, wird der Spagat zwischen den hohen Anforderungen im Job und den anspruchsvollen Herausforderungen zu Hause früher oder später sehr schmerzhaft. Und trotzdem: Wenn ihnen jemand dafür Anerkennung ausspricht, dann sagen sie: »Das ist doch normal!« – und meinen das auch so. Anerkennung für Geleistetes kommt bei ihnen nicht an. Meistens verstehen sie gar nicht, was denn an ihrer Höchstleistung so besonders sein soll. Für sie ist das ganz selbstverständlich.

Die Denkfalle dabei: Perfektionisten sehen und würdigen ihre eigenen Erfolge nicht. Da aber jeder Mensch Anerkennung braucht, streben sie immer weiter, um selbst auch einmal das Gefühl zu bekommen, dass sie etwas Besonderes geleistet haben. Leider klappt das in den seltensten Fällen und sie müssen immer noch eine »Schippe« drauflegen. Und zusätzlich stellt sich der folgende unschöne Nebeneffekt ein: Irgendwann wird sie auch niemand mehr loben für ihre Arbeit – offensichtlich wollen sie das ja auch gar nicht.

Denkfalle Nr. 6: Perfektionismus ist gut, schließlich hat er mich dahin gebracht, wo ich heute bin

BEISPIEL

Frau Leistner hat eine perfekte Schullaufbahn hinter sich, ihr Studium mit der Note 1,2 abgeschlossen und in Bestzeit mit Summa cum Laude promoviert. Natürlich hat sie danach sofort einen tollen Einstiegsjob bei einem gefragten Arbeitgeber bekommen. Und die ersten Schritte auf der Karriereleiter hat sie quasi auf der Überholspur verbracht.

Inzwischen ist Frau Leistner Mitte 40 und hat – wie sollte es auch anders sein – eine Führungsposition mit Verantwortung für ein größeres Team. Sie fühlt sich im Hamsterrad, ist immer beschäftigt. Ihre To-do-Listen sind endlos. Und jetzt hat sie auch noch festgestellt, dass ihr Bereich nicht mehr so funktioniert, wie er eigentlich müsste. Selbst in ihrer raren Freizeit hat sie noch ein schlechtes Gewissen, wenn sie – statt ihre Listen weiter abzarbeiten – auf Radtour in den Bergen ist. Ihr Partner hat ihr bereits mehrfach angedroht, sie zu verlassen, wenn sie nicht mehr Zeit in die Beziehung investiert.

So wie Frau Leistner aus dem Beispiel geht es vielen Perfektionisten. Sie sind sehr erfolgreich, weil sie sich ehrgeizige Ziele setzen und unglaublich viel arbeiten, um sie zu erreichen. Meist wird das vom Arbeitgeber auch honoriert. So klettern sie auf der Karriereleiter relativ schnell nach oben. Perfektionismus kann also unbestreitbar auch karrierefördernd sein.

Das hört sich alles sehr positiv an. Allerdings kommt auch der leistungsfähigste Perfektionist an einen Punkt, an dem die »alte« Strategie nicht mehr funktioniert. Er ist spätestens dann erreicht, wenn man nicht mehr allein für die Ergebnisse verant-

wortlich ist, sondern sie nur noch stemmen kann gemeinsam mit anderen – mit einem Team oder einer Abteilung oder gar einem ganzen Bereich. Sind die Ergebnisse nicht perfekt, fühlt sich ein Perfektionist oft gezwungen, sie mit eigener Kraft zu optimieren. Mitarbeitern mangelt es deswegen auch oft an Motivation, wenn sie merken, dass ihre Leistungen dem perfektionistischen Chef nicht genügen. Die Folge: Die Ergebnisse werden (noch) schlechter. Der Perfektionist muss immer noch mehr arbeiten, um das Ergebnis zunächst zu retten und es dann auch noch perfekt zu machen. Und schon ist er in einem Hamsterrad, aus dem er nicht mehr herausfindet. Und das ist das Ergebnis der Denkfalle Nr. 6: Mittelfristig bringt Perfektionismus zwar weiter, langfristig führt er aber ins Hamsterrad.

Denkfalle Nr. 7: So richtig gut kann das nur einer, nämlich ich

Perfektionisten haben hohe Ansprüche an sich selbst. Aber nicht nur das. Auch andere sehen sich mit diesen Ansprüchen konfrontiert. So kann die Zusammenarbeit mit einem Perfektionisten ganz schön anstrengend sein, wie das folgende Beispiel zeigt.

BEISPIEL

Monika und Anna haben eine kleine Werbeagentur. Sie bereiten gerade eine Kundenpräsentation vor. Viel Zeit bleibt nicht mehr bis zum Termin. Monika findet die Präsentation, so wie sie ist, prima, auch wenn das Konzept für die Marketingkampagne, das sie dem potenziellen Kunden präsentieren wollen, noch nicht bis in alle Nuancen ausgearbeitet ist. Schließlich geht es um einen Rohentwurf für die

Kampagne, um die grundsätzliche Idee, um die Marschrichtung. Anna ist anderer Ansicht. »So können wir das nicht präsentieren. Schau mal hier, diese Skizze! Die sieht noch ziemlich unfertig aus. Wir sollten sie reinzeichnen lassen. Und hier, diese Tabelle für die Werbemittel. Die ist nicht detailliert genug. Rechtschreibfehler hab ich auch zwei gefunden. Überhaupt, wir sollten nochmal über die Grundidee sprechen und sie vielleicht doch anders formulieren. Lass uns nochmal alles überarbeiten. So können wir das nicht präsentieren.« Monika seufzt: »Du treibst mich mit deiner Detailversessenheit noch in den Wahnsinn!«

Auch der beste Mitarbeiter oder Kollege wird den Ansprüchen von Perfektionisten nicht genügen. Deren Ansprüche sind nämlich so hoch, dass die Leistung dazu schon perfekt sein müsste, um ihnen zu genügen. Das Fatale ist, dass es das perfekte Arbeitsergebnis objektiv gesehen gar nicht gibt. Und so sind Perfektionisten zwangsläufig immer enttäuscht von anderen. Die Folge: Sie machen die Arbeit lieber selbst mit der Konsequenz, dass sie ihre Kollegen und Mitarbeiter demotivieren und selbst immer mehr zu tun haben.

Woran Sie Perfektionisten erkennen

Grundsätzlich unterscheiden Experten zwischen introvertierten und extravertierten Perfektionisten. Das heißt, der Perfektionismus ist entweder eher nach innen (introvertiert) oder nach außen (extravertiert) gerichtet. Die Übergänge sind allerdings fließend.

Der introvertierte Perfektionist

Der introvertierte Perfektionist stellt an sich allerhöchste Ansprüche und überfordert sich. Er ist unerbittlich gegen sich selbst. Meist sind diese Menschen unsicher. Sie haben Angst, Fehler zu machen. Kritik ertragen sie schlecht. Wenn etwas nicht funktioniert, werden sie zuallererst sich selbst dafür verantwortlich machen, um dann ihre Anstrengungen noch weiter erhöhen. All das macht diesen Typus eines Perfektionisten zu einem verlässlichen Arbeitstier. Karriere machen die introvertierten Perfektionisten nur selten, denn aufgrund ihrer Introvertiertheit fehlen ihnen wichtige Eigenschaften, die erforderlich sind, um in der Hierarchie weiterzukommen. Introvertierte Perfektionisten scheitern, was ihre Karriere anbelangt, vor allem daran, dass sie sich nur auf ihre Leistung konzentrieren und vor einem Selbstmarketing zurückscheuen. Leistung spielt für eine erfolgreiche Karriere jedoch nur eine ganz geringe Rolle, wie die oben bereits erwähnte Studie zeigt: Bei der Beurteilung von Mitarbeitern kommt es vor allem auf deren Bekanntheitsgrad (60 %) und auf deren Image im Unternehmen (30 %) an.

Der extravertierte Perfektionist

Auch der extravertierte Perfektionist stellt allerhöchste Ansprüche. Er fordert jedoch die Höchstleistung nicht nur von sich selbst, sondern auch von anderen. Auch diese müssen die von ihm aufgestellten strengen Regeln und hohen Anforderungen – die natürlich so gut wie nicht erfüllbar sind – punktgenau

erfüllen. Dabei ist er rechthaberisch, meckert ständig und ist ungeduldig. Gleichzeitig ist es für ihn sehr wichtig, was andere über ihn denken. Seine Ziele sind hier natürlich, ebenso wie beim introvertierten Perfektionisten, Anerkennung und Akzeptanz durch andere.

Extravertierte Perfektionisten bringen es in Sachen Karriere oft etwas weiter als ihre introvertierten Pendanten. Allerdings sind sie wegen ihrer Art eher unbeliebt als Chefs. Aufgrund scheinbar mangelnder Sozialkompetenz kommen sie deswegen früher oder später auch nicht mehr so recht voran auf der Karriereleiter.

Wie Perfektionisten denken und fühlen

Egal, ob introvertierter oder extravertierter Perfektionist – beide Typen ähneln sich stark in ihrer Art zu denken und zu fühlen:

- Sie setzen sich unerreichbare Ziele oder übernehmen unerreichbare Ziele von anderen. Gleichzeitig sehen sie Ziele grundsätzlich nicht als etwas, was man zu erreichen strebt, sondern betrachten sie als etwas, das man erreichen *muss*. Ebenso wird mit inneren Ordnungsprinzipien verfahren. Perfektionisten sind z. B. oft sehr pünktlich. Selbst wenn die Welt zusammenbricht: Unpünktlichkeit ist nicht tolerabel!
- Konkurrenzdenken und der Vergleich mit anderen sind im Perfektionisten fest verankert. Dazu kommt oft auch noch der Neid auf andere – es gibt ja immer jemandem, der etwas

besser kann. Gelingt es ihm, eine Bestleistung zu vollbringen, die er auch ausnahmsweise einmal selbst so wahrnimmt, kommt leicht eine Tendenz zu Stolz und Hochmut auf. Endlich ist es ihm gelungen, es den anderen einmal zu zeigen!

- Der Perfektionist unterscheidet nicht zwischen seiner Leistung und seiner Person. Der eigene Selbstwert wird von der Leistung abhängig gemacht. Damit sind Fehler natürlich nicht tolerabel, denn dann wäre man ja selbst fehlerhaft. Dazu kommt noch, dass die Folgen dieser Fehler im eigenen Kopfkino in Katastrophen-Szenarien münden.
- Der Perfektionist setzt falsche Prioritäten. Ihn prägt das Alles-oder-Nichts-Denken. So beschäftigt er sich stundenlang mit einer Präsentation, bis sie endlich fehlerfrei und perfekt ist. Entweder die perfekte Präsentation oder keine! Dabei vernachlässigt er natürlich seine anderen Pflichten und Aufgaben. Das wiederum führt entweder zu weiteren Überstunden oder zu Kritik von anderen. Da er Kritik von anderen sehr persönlich nimmt, tut der Perfektionist dann alles, um sie zu verhindern.
- Perfektionisten konzentrieren sich fast immer auf das Nicht-Perfekte. Das, was gut läuft, nehmen sie als selbstverständlich hin.

Typische Verhaltensweisen eines Perfektionisten

Bisher haben wir uns mit dem Denken und Fühlen von Perfektionisten beschäftigt. Kommen wir nun dazu, in welchen typischen Verhaltensweisen sich das äußert.

1. **Übertreibung:** Perfektionisten lassen sich gut an Übertreibungen erkennen. Sie fahren viel zu früh von zu Hause weg, um ja nicht zu spät zu kommen. Das tun sie, selbst wenn sie die Strecke genau kennen und bereits Puffer für Staus oder Verspätungen eingeplant haben. Geht alles glatt, stehen sie viel zu früh vor der Tür. Auch Essenseinladungen zu Hause sind ein schönes Beispiel. Während ihre Freunde im umgekehrten Fall maximal drei Gänge servieren und den Tisch einfach nett decken, zaubern Perfektionisten ein Sechsgänge-Menü mit besonderen Zutaten nebst einer Tischdekoration, die den ersten Preis in einem Lifestyle-Magazin gewinnen könnte.
2. **Wiederholung:** Perfektionisten fühlen sich nur sicher, wenn etwas 110-prozentig sitzt. So wiederholen und wiederholen und üben sie alles zig-fach. Sie proben eine Präsentation 20 bis 30 Mal, bevor sie sie halten. Und natürlich haben sie wenig Verständnis für Menschen, die eine schlechte Präsentation halten, weil diese vorher nicht ausreichend geübt wurde.
3. **Kontrolle:** Sie überprüfen alles doppelt und dreifach auf Fehler. Sie verlassen das Haus und gehen dann regelmäßig noch einmal zurück, um zu überprüfen, ob wirklich alle Elektrogeräte ausgeschaltet sind. Alles, was ihre Mitarbeiter aus-

arbeiten, muss zwingend erst noch über ihren Schreibtisch, bevor sie es weiterleiten können. Eine Mail wird mehrfach gelesen, bevor sie abgeschickt wird.

4. **Listen:** Sie erstellen Listen aller Art. Ständig. Das gibt Perfektionisten die Sicherheit, ja nichts zu vergessen und alles im Griff zu haben. Sie führen Delegationslisten, Kontrolllisten, To-do-Listen, Kofferpacklisten, Medikamentenlisten.
5. **Vermeidung:** Da auch ein Perfektionist weiß, dass er nicht perfekt ist und sich daher nie sicher sein kann, ob er doch einen Fehler gemacht oder etwas übersehen hat, fällt es ihm schwer, sich überhaupt für einen Weg zu entscheiden. Es könnte ja die falsche Entscheidung sein. Und so fällt es manchem Perfektionisten schwer, überhaupt in Aktion zu kommen. Denn bevor man etwas nicht perfekt machen kann, macht man es lieber gar nicht.
6. **Projekte ohne Ende:** Ein Projekt ist fertig? Auf keinen Fall, solange es nicht perfekt ist! Das führt oft dazu, dass es nie fertig wird. Selbstverständlich sind alle anderen Beteiligten von solchen endlosen Vorhaben nachhaltig genervt.
7. **Mangelnde Delegationsunfähigkeit:** Perfektionisten können die Verantwortung nicht an andere abgeben. Wer, außer dem Perfektionisten selbst, kann denn zuverlässig ein perfektes Ergebnis garantieren? Auf andere ist eben kein Verlass.

Testen Sie sich: Sind Sie Mr. oder Mrs. Perfect?

Und Sie? Neigen Sie auch zum Perfektionismus? Mit dem folgenden kleinen Test können Sie es herausfinden. Beantworten Sie die Aussagen spontan mit Ja oder Nein.

Trifft die folgende Aussage zu?	Ja	Nein
Ich empfinde es als Versagen, eine nur durchschnittliche Leistung zu erbringen.		
Als Kind musste ich funktionieren.		
Mir ist es wichtig, vor anderen gut dazustehen.		
Ich verurteile mich auch für kleine Fehler.		
Von anderen Menschen erwarte ich, dass sie so handeln, wie ich handeln würde, sonst bin ich enttäuscht von ihnen.		
Wenn ich mich mit anderen vergleiche, schneide ich regelmäßig schlechter ab.		
Anderen Menschen fällt es schwer, es mir recht zu machen.		
Kleine Missgeschicke beschäftigen mich tagelang.		
Meine Eltern haben hohe Anforderungen an mich gestellt.		
Aufgaben an andere zu delegieren, fällt mir schwer. Lieber arbeite ich selbst noch länger und härter.		
Kritisieren andere meine Arbeit, fühle ich mich schnell persönlich angegriffen.		
Ich fokussiere mich eher auf meine Misserfolge. Meine Erfolge sind mir nicht so wichtig.		
Eine perfekte Leistung ist möglich. Man muss sich eben nur genug anstrengen.		

Trifft die folgende Aussage zu?	Ja	Nein
Entscheidungen wollen wohl überlegt sein. Daher brauche ich eher länger dafür.		
Wenn ich schlechte Leistungen bringe, lehnen mich andere ab.		
Summe		

Wie oft haben Sie Ja, wie oft haben Sie Nein angekreuzt?

Auflösung

- 0 bis 5 Mal mit Ja geantwortet:** Sie haben sich diesen TaschenGuide sicherlich nicht zugelegt, weil Sie selbst ein Problem mit Perfektionismus haben. Denn ein Perfektionist sind Sie wahrlich nicht! Gelassen stellen Sie sich den Herausforderungen des Lebens. Vielleicht sind Sie hie und da sogar ein wenig zu gelassen? Sie wissen, was Sie können und setzen Ihre Fähigkeiten ressourcenschonend ein. Ihnen ist bewusst, dass Fehler zu machen zum Leben dazu gehört und man aus ihnen lernen kann. Es kommt sogar vor, dass Sie sich ganz bewusst mit mittelmäßigen Ergebnissen zufriedengeben, wenn Sie wissen, dass das ausreichend sein wird und ein Mehr unnötig wäre. Und Sie freuen sich über Ihre Erfolge ohne Wenn und Aber.
- 6 bis 10 Mal mit Ja geantwortet:** Sie haben durchaus einen Hang zum Perfektionismus. Sie wollen gute Leistungen erbringen und das gelingt Ihnen auch oft. Die Anerkennung, die Sie deswegen erhalten, freut Sie sehr. Manchmal fällt es

Ihnen vielleicht schwer, das Lob wirklich anzunehmen. Denn insgeheim denken Sie: Natürlich wäre es auch noch besser gegangen. Gelegentlich kommt es darüber auch zu kleinen Konflikten mit Ihren Kollegen und Freunden. Diese haben es oft schwer, es Ihnen recht zu machen. Ihre Tendenz, auch kleinste Fehler zu finden und eher auf die Schwächen als auf die Stärken zu schauen, kommt nicht bei allen gut an. Ein hilfreicher erster Schritt könnte für Sie sein, genau zu überprüfen, ob Ihre Erwartungen an sich selbst oder Ihre Erwartungen an andere »nur« hoch oder tatsächlich bereits unrealistisch sind. Manche Anforderungen sind einfach nicht zu erfüllen, egal wie sehr man es will oder sich anstrengt. Gelingt Ihnen das, führt das zu mehr Freude und Zufriedenheit im Leben.

- **11 bis 15 Mal mit Ja geantwortet:** Sie sind durch und durch Perfektionist. Fehler sind für Sie nicht akzeptabel. Sie müssen unter allen Umständen vermieden werden. 100% sind für Sie nicht genug. 110% müssen es schon sein. Kritik vertragen Sie nicht gut, denn dadurch wird alles infrage gestellt: Ihre ganze Person, Ihre Leistung, Ihre Fähigkeiten. Sie machen höchstwahrscheinlich den Wert Ihrer Person von Ihrer Leistung abhängig, bewusst oder unbewusst. Hinter Ihrem Perfektionismus stehen häufig ein geringes Selbstwertgefühl und die Angst vor Ablehnung. Gehen Sie einen ersten Schritt weg vom Perfektionismus: Machen Sie sich bewusst, dass Fehler überaus wichtig für Ihre Entwicklung sein können, weil Sie aus ihnen lernen können. Führen Sie sich vor Augen, dass permanente Höchstleistung schnell auch zu einer Selbstverständlichkeit für andere werden kann und Sie selbst in ein

Hamsterrad befördert, aus dem Sie nur schwer wieder herauskommen.

Ist Ihr Perfektionismus noch gesund oder bereits dysfunktional?

Haben Sie aufgrund des Tests zuvor festgestellt, dass Sie einen Hang zum Perfektionismus haben oder ein ausgeprägter Perfektionist sind? Mit dem folgenden Check finden Sie heraus, in welcher Hinsicht Ihr Perfektionismus eher funktional ist und in welchen Punkten er mit Sicherheit dysfunktional ist. Kreuzen Sie an, in welchem Maße die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. Der Wert 1 steht für »nicht zutreffend«, 10 steht für »absolut zutreffend«.

Anzeichen für gesunden (funktionalen) Perfektionismus	Wert von 1 bis 10
Ich bin meistens diszipliniert und organisiert.	
Ich möchte höchstmögliche Standards erreichen.	
Ich lege großen Wert auf Ordnung und Sauberkeit.	
Ich überlege gründlich, bevor ich mich entscheide.	
Ich setze mir zumeist höhere Ziele als andere Menschen.	
Ich bemerke es, wenn andere sich nicht an die gleichen Standards halten wie ich selbst.	
Ich konzentriere mich stark auf das Erreichen bestimmter Ziele.	
Summe:	

Anzeichen für ungesunden (dysfunktionalen) Perfektionismus	Wert von 1 bis 10
Ich vergleiche mich oder meine Arbeit häufig mit anderen und fühle mich dann schlechter.	
Mir sind Fehler unangenehm und peinlich.	
Meine Eltern hatten und haben so hohe Erwartungen an mich, dass ich diese nie erreichen konnte bzw. kann.	
Ich mache mir immer Sorgen darüber, ob ich alles richtiggemacht habe oder richtigmachen werde.	
Wenn ich etwas falsch mache, glaube ich, dass ich negativ beurteilt oder nicht mehr gemocht werde.	
Ich spüre den Zwang, alles korrekt machen zu müssen.	
Ich zweifle ständig daran, ob ich etwas richtig mache.	
Summe:	

Addieren Sie die Werte in den Tabellen. Die Summe der jeweiligen Skalenergebnisse zeigt Ihnen den Grad an Perfektionismus, zu dem Sie tendieren. Grundsätzlich gilt: Ab 30 Punkten haben Sie einen grundsätzlichen Hang zum Perfektionismus. Je höher Ihre Punktwerte für den ungesunden Perfektionismus sind, desto mehr steht dieser Ihnen für ein gesundes und zufriedenes Leben im Weg.

Beide Arten von Perfektionismus können unabhängig voneinander auftreten. Sie hängen nicht automatisch miteinander zusammen, schließen sich aber gegenseitig auch nicht aus. Ein

Mensch kann also beide, eine oder keine dieser Arten von Perfektionismus im Verhalten zeigen.

Auf einen Blick: Wenn gut nicht mehr gut genug ist

- Perfektionismus ist ein Phänomen unserer Zeit. Werbung und Medien suggerieren uns, dass es uns glücklicher, zufriedener und erfolgreicher macht, wenn wir perfekt sind.
- Perfektionismus hat sowohl positive als auch negative Seiten. Belastend wird das Streben nach Perfektion dann, wenn die negativen Aspekte überwiegen, so z. B. wenn die Ansprüche an uns selbst und andere zu hoch werden oder die Angst vor Fehlern übergroß wird. Experten sprechen dann von dysfunktionalem Perfektionismus.
- Der Drang, perfekt sein zu müssen, entspringt bestimmten Überzeugungen und Einstellungen. Viele davon wurden uns bereits in der Kindheit vermittelt, so z. B. dass man nur anerkannt bzw. geliebt wird, wenn man Höchstleistungen zeigt.
- Perfektionisten sind leicht identifizierbar: Sie neigen z. B. zu übertriebener Kontrolle, können schlecht delegieren und führen endlose Listen.

Perfektionismus: Risiken und Nebenwirkungen

Wer mit dem Credo lebt, perfekt sein zu müssen, führt ein anstrengendes Leben. Aber nicht nur das: Das Streben nach Perfektion kann dunkle Schattenseiten haben, so vor allem für die Betroffenen selbst.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a., warum Perfektionisten

- Probleme gerne auf die lange Bank schieben,
- zu Arbeitssucht, Zwangserkrankungen und Burn-out neigen,
- ab und an Essstörungen entwickeln,
- nicht selten Beziehungsprobleme haben,
- in der Regel keine Karriere machen.

»Aufschieberitis«

Einer der am häufigsten genannten dysfunktionalen, also schädlichen Aspekte des Perfektionismus ist die sog. Prokrastination. Darunter wird das Aufschieben von Tätigkeiten verstanden. Übersetzen kann man dieses sperrige Fachwort daher in etwa mit »Aufschieberitis«. Dabei bedeutet Aufschieben in diesem Zusammenhang entweder, dass man erst gar nicht mit einer Aufgabe anfängt, oder, dass man sie immer wieder unterbricht. Man hat sich also etwas vorgenommen und weiß auch, dass es erledigt werden muss, macht es dann aber nicht.

Nun werden auch diejenigen, die nicht zum Perfektionismus neigen, hin und wieder von dieser Aufschieberitis befallen. Das gilt vor allem dann, wenn es um Tätigkeiten geht, die nicht auf Platz 1 der Beliebtheitsskala stehen, wie z. B. Fensterputzen, die Steuererklärung, der Besuch beim Arzt. Auch Entscheidungen schiebt der Mensch gerne vor sich her, so vor allem diejenigen, die unangenehme Konsequenzen haben (könnten), wie z. B. der Wohnungs- oder Jobwechsel oder auch die längst fällige Lösung aus einer kaputten Beziehung. Wenn wir nur ab und zu an Aufschieberitis leiden, ist das also ganz normal. Schwierig wird es, wenn sie zum Dauerzustand wird.

Theorien zur Prokrastination gehen davon aus, dass deren Ursachen entweder in der Angst vor dem Versagen, in der Angst vor der (negativen) Bewertung oder eben im Perfektionismus zu suchen sind. Allerdings ist hier vor allem der dysfunktio-

nale Perfektionismus gemeint. Funktionales perfektionistisches Streben mündet eher weniger in Aufschieberitis. Der Grund: Jemand, der an sich hohe Ansprüche stellt und dadurch aus sich selbst heraus, also intrinsisch, leistungsmotiviert ist, geht eher zielstrebig an eine Aufgabe heran und verschiebt sie gar nicht erst nach hinten. Wer sich dagegen gezwungen fühlt, von außen an ihn herangetragene Erwartungen zu erfüllen, die er gleichzeitig als unerreichbar empfindet, nimmt dies als demotivierend wahr. Er verschiebt alles, was damit zu tun hat, und ist dann mittendrin in der Prokrastination.

Meist sind Menschen, die davon betroffen sind, nicht besonders glücklich mit ihrem Verhalten. Sie fühlen sich damit nicht wohl, haben Angst oder gleiten deswegen sogar in eine Depression. Und natürlich sind sie, wenn der Termin immer näher rückt, zusätzlich hohem Stress ausgesetzt, da die aufgeschobene Angelegenheit dann dringend in einer Hauruck-Aktion erledigt werden muss.

Zwanghaftigkeit

Vielleicht haben Sie die Überschrift zu diesem Abschnitt mit einiger Skepsis gelesen und fragen sich, was Perfektionismus mit Zwanghaftigkeit zu tun haben soll. Die Antwort lautet: viel, denn Perfektionismus und Zwangserkrankungen sind eng miteinander verwandt. Eigentlich ist es offensichtlich – es gilt in beiden Fällen, etwas Unangenehmes zu vermeiden. Unange-

nehmes kann uns in vielen Formen begegnen, so z.B. in Gestalt von

- alltäglichen Vorkommnissen, wie Ungewissheit, Kritik oder mangelnder Kontrolle über etwas,
- tatsächlichen oder vermeintlichen katastrophalen Ereignissen.

Wenn wir diese Szenarien zu Ende denken, geht es bei ihnen einzig und allein um die Vermeidung und Abwehr von Angst.

In der sog. Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten, kurz: ICD 10, die Mediziner zur Verschlüsselung von Krankheitsdiagnosen dient, ist die »zwanghafte Persönlichkeitsstörung« unter der Chiffre F60.5 klassifiziert. Sie befindet sich im Abschnitt Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen und ist den »spezifischen Persönlichkeitsstörungen« zugeordnet. Folgende diagnostische Kriterien werden an dieser Stelle aufgeführt, wobei mindestens vier der folgenden Eigenschaften oder Verhaltensweisen vorliegen müssen, um von einer Störung sprechen zu können:

- übermäßiger Zweifel (z.B. an der eigenen Leistung) und Vorsicht,
- ständige Beschäftigung mit Details, Regeln, Listen, Ordnung, Organisation und Planungen,
- Perfektionismus, der die Fertigstellung von Aufgaben behindert,
- überzogene Gewissenhaftigkeit, Skrupelhaftigkeit und

- unverhältnismäßige Leistungsbezogenheit unter Vernachlässigung von Vergnügen und zwischenmenschlichen Beziehungen.

Kommt Ihnen dies bekannt vor? Sicherlich, denn einige dieser Kriterien finden sich ja auch schon in den bisher von mir geschilderten Klientenbeispielen wieder.

Wenn die Wahlfreiheit verlorengeht

Einem Menschen mit der oben genannten Symptomatik fehlt es zumeist an der Flexibilität im Denken und Handeln. Er *muss* auf eine bestimmte Art und Weise denken und handeln. Das »Kann« geht dabei verloren. Er ist nicht in der Lage zu wählen: »Es kann auch anders sein«, oder: »Es kann auch anders gehen«. Stattdessen gibt es das Perfekte, das Ideal, das es zu erreichen gilt. Die Wahlfreiheit geht verloren und genau das nennt man dann zwanghaft.

Der Unterschied zwischen einem Perfektionisten und einem an einer Zwangsstörung Erkrankten liegt zumeist darin, dass der Perfektionist sich »nur« mit Zwangsgedanken herumquält, während ein Zwangserkrankter auch zwanghafte Handlungen ausführt (wie z. B. ständiges Händewaschen). Der Perfektionist durchdenkt bestimmte Szenarien immer und immer wieder. Dabei sind seine Gedanken sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientiert. Seine Gedanken drehen sich um Ideen (etwas besser zu machen), Befürchtungen (über das, was pas-

siert, wenn etwas nicht perfekt bzw. fehlerhaft ist), Vorstellungen (was das für einen selbst bedeutet, wenn die Leistung nicht perfekt ist, oder was passiert, wenn man sich »falsch« entscheidet).

Zwanghaftigkeit ist eine Form des Perfektionismus, der die Aufgabenerfüllung behindert, in diesem Sinne also dysfunktional ist.

Zwanghaftigkeit hat viele Facetten. Der eine tut sich schwer, sich von Dingen zu trennen, die kaputt und wertlos sind oder einfach nicht mehr gebraucht werden. Dem anderen fällt das Delegieren schwer, denn die Mitarbeiter haben ja schließlich nicht dieselben Arbeitsstandards und -weisen wie man selbst. Wieder andere sind relativ großzügig gegenüber anderen Menschen, aber extrem geizig gegenüber sich selbst. Oder ihnen fällt Geld ausgeben ausgesprochen schwer, da es ihr »Sicherheitspolster« schmelzen lässt. Andere sind kompromisslos, was die Qualität ihrer Arbeit (und die ihrer Mitarbeiter) angeht. An sich klingt das alles nicht so schlimm. Engt sich der Handlungsspielraum dadurch jedoch auf null ein, wird es zum Problem.

Die Überschneidungen zwischen den Zwangserkrankungen und einem dysfunktionalen Perfektionismus sind zahlreich und lassen sich in den seltensten Fällen wirklich komplett »heilen«. Allerdings kann man die Dosis verändern und damit schon zu deutlich mehr Lebensqualität gelangen.

Arbeitssucht

In Japan gibt es bereits einen Begriff für den Tod durch Überarbeitung. Jährlich werden dort von den Behörden etwa 150 Fälle unter dem Namen Karōshi anerkannt, was übersetzt in etwa stressbedingter Herzinfarkt oder Schlaganfall bedeutet. Man vermutet, dass es zudem eine hohe Dunkelziffer gibt. Die Opfer sind zumeist männlich, ledig und zwischen 30 und 40 Jahre alt. In Japan werden neben Korea die meisten Überstunden gemacht und die wenigsten Urlaubstage in Anspruch genommen. Es gilt sogar als unmotiviert, mehr als 50 % seines Jahresurlaubes zu nehmen – zumal man diesen dann für Krankheitstage aufsparen will.

Ist diese Arbeitswut oder vielmehr Arbeitssucht nur ein japanisches Phänomen? Eher nicht. In den Jahren 2013 und 2014 berichteten die deutschen Medien über den Tod zweier junger Männer, der eine in einem Bankpraktikum, der andere Student an einer Eliteuniversität. Die Untersuchungen ergaben jeweils das Gleiche: Die Männer standen unter hohem Leistungs- und Erfolgsstress. Sie wollten sich durch Wachmacher, Amphetamine und Kaffee auf der Spur halten und vernachlässigten dabei ihr Bedürfnis nach Essen und Schlaf. Einer der beiden hatte wohl vor seinem Tod drei Tage und Nächte durchgearbeitet.

Was Workaholics ausmacht

Neudeutsch werden Arbeitssüchtige als Workaholics bezeichnet, was irgendwie harmloser klingt als der Begriff »Arbeits-süchtiger«. Gehören auch Sie dazu? Beantworten Sie die folgenden Fragen mit Ja, könnten Sie in Gefahr sein.

- Machen Sie ständig Überstunden?
- Denken Sie – auch in Ihrer Freizeit und im Urlaub – über Ihre Arbeit nach?
- Arbeiten Sie auch freiwillig am Wochenende oder nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?

Studien zeigen, dass etwa 8 bis 10 % der Bevölkerung in Deutschland arbeitssüchtig sind. Aber ist wirklich jeder, auf den die oben genannten Kriterien zutreffen, deshalb gleich ein Workaholic? Natürlich ist nicht jeder, der viel und lange arbeitet und das womöglich sogar noch gern macht, gleich arbeitssüchtig. Es kommt bei der Differenzierung entscheidend darauf an, welchen Stellenwert die Arbeit im Leben einnimmt. Wird Ihre Arbeit immer mehr zum Lebensinhalt, leiden Ihre privaten Beziehungen massiv darunter, wird Freizeit zum Ausnahmezustand und gibt es erste gesundheitliche Beeinträchtigungen? Ja, dann befinden Sie sich bereits auf dem Weg in die Arbeitssucht, wenn Sie nicht sogar bereits dort angekommen sind.

Das Wesen einer Sucht ist, dass man ohne die »Droge« irgendwann nicht mehr leben kann. Wenn man sie nicht hat, bekommt man Entzugserscheinungen. Und damit werden dann auch bei der Sucht nach Arbeit jegliche Freizeit, Krankheits- oder Urlaubstage zur Qual. Wer möchte sich schon freiwillig einem schlechten Gewissen, Schuldgefühlen, Ängsten oder gar Depressionen aussetzen?

Selbst-Test: Sind Sie arbeitssüchtig?

Mit Hilfe des folgenden Tests können Sie herausfinden, ob Sie anfällig für die Arbeitssucht bzw. bereits auf dem Weg dorthin sind. Kreuzen Sie an, welche der Antwortoptionen jeweils zutreffen.

	Selten	Häufig	Immer
Sie stehen unter Zeitdruck.			
Sie können sich nicht auf die Arbeit konzentrieren.			
Sie verzetteln sich.			
Sie nehmen sich zu viel vor und arbeiten bis zur Erschöpfung, um Ihr Pensum trotzdem zu erledigen.			
Sie beurteilen sich und Ihren Tag fast ausschließlich nach der Produktivität Ihrer Arbeit.			
Mehr noch als die tatsächlich geleistete Arbeit interessiert Sie derjenige Teil der Arbeit, den Sie heute nicht geschafft haben.			

	Selten	Häufig	Immer
Sie haben Angst vor der Arbeit und benötigen viel Zeit, um überhaupt erst damit anzufangen.			
Ihr Anspruch auf Perfektion lähmt Sie.			
Sie lehnen Einladungen von Freunden und Kollegen ab – Sie haben zu viel Arbeit.			
In Ihrer Freizeit denken Sie an die Arbeit.			
Sie möchten einfach nur noch mit wenig Aufwand möglichst viel Arbeit wegschaffen.			
Sie glauben, dass Sie etwas leisten müssen, um ein Recht auf Anerkennung, Liebe und das Leben selbst zu haben.			
Sie merken, dass Sie Schwierigkeiten haben. Und schämen sich derart dafür, dass Sie mit niemandem darüber sprechen können.			

Falls Sie mehr als fünf der folgenden Aussagen mit »Häufig« oder sogar »Immer« beantwortet haben, dann sollten Sie sich professionelle Hilfe von einem Coach oder Therapeuten holen. Ein guter Coach oder Therapeut kann Sie bei der Auswahl der geeigneten Hilfestellung unterstützen.

Falls Sie die letzte Frage mit Ja beantwortet haben, ist es für Sie vielleicht wichtig zu wissen, dass sowohl Coaches als auch Therapeuten unter dem Siegel der Vertraulichkeit arbeiten. Es wird niemand erfahren, dass Sie dort Unterstützung suchen oder welcher Art die Hilfestellung ist.

Haben Sie überwiegend die Option »Selten« angekreuzt, sind Sie höchstwahrscheinlich nicht gefährdet. Ab und zu einmal eine Überstunde zu machen oder Arbeit mit nach Hause zu nehmen, ist völlig okay. Auch zeitlich begrenzte Stressphasen mit hoher Arbeitsbelastung, z. B. in der Endphase eines großen Projektes oder zum Aufbau einer Selbstständigkeit, sind noch nicht problematisch. Bleiben Sie jedoch wachsam: Arbeitssucht stellt sich schleichend ein. Achten Sie auf die oben genannten Warnzeichen.

Die Ursachen der Arbeitssucht

Arbeitssucht kann verschiedene, höchst individuelle Gründe haben. Das Suchtverhalten kann z. B. dazu dienen, von anderen Problemen abzulenken. Probleme in der Partnerschaft oder das Problem, keine Partnerschaft zu haben, sind hier »die Klassiker«. Eine weitere Ursache ist ein geringes Selbstwertgefühl, das über die Leistung gestärkt werden soll bzw. damit, dass man für Leistung Anerkennung und Bestätigung bekommt. Manche Psychologen gehen davon aus, dass Arbeitssucht bereits in der Kindheit und Jugend angelegt wird. Das kann z. B. bei Menschen der Fall sein, die aus einer Familie stammen, in der Lob und Anerkennung immer eng mit Leistung verbunden waren. Und natürlich wird dieses Verhalten heutzutage durch die modernen Kommunikationsmittel noch zusätzlich befeuert. Man ist immer erreichbar und kann auch stets und beinahe überall arbeiten.

Typisch für einen Arbeitssüchtigen ist – wie bei dem Perfektionisten auch –, dass nicht das Ziel oder das Ergebnis im Mittelpunkt steht, sondern das Arbeiten an sich bzw. die daraus resultierenden persönlichen Vorteile, wie z.B. die Stärkung des eigenen Selbstwertgefühls.

Fatale Allianz: Arbeitssucht und Perfektionismus

Der Psychologe Dr. Joachim Stöber untersuchte mit seinem Team die Verknüpfung von Workaholismus und Perfektionismus. Die Wissenschaftler kamen zu dem Ergebnis, dass Perfektionisten, die aus sich selbst heraus extrem hohe Ansprüche haben (und dadurch auch enorm hoch motiviert sind) deutlich gefährdet sind, zum Workaholic zu werden.

Viel Arbeit bedeutet viel Stress. Und wenn der Stresslevel einmal hoch ist, spielt einem auch noch der eigene Körper quasi einen Streich. Es kommt zur erhöhten Ausschüttung der sog. endogenen Opiate. Deren Hauptwirkung liegt darin, dass sie Wohlbefinden beim Betroffenen erzeugen. Der Arbeitssüchtige weiß, dass er es jederzeit durch viel Arbeit auslösen kann. Das wirkt dann quasi wie eine selbstproduzierte Droge, von der man abhängig wird.

Arbeitssucht kann sich auch zu einer Variante der zwanghaften Persönlichkeitsstörung entwickeln, wie aus der bereits erwähnten ICD 10 hervorgeht (siehe hierzu auch das Kapitel »Zwang-

haftigkeit«). Der Betroffene steckt dann die meiste Zeit und Energie in seine Arbeit, wobei er:

- daran keine Freude hat,
- Gefühle nur schwer ausdrücken kann,
- perfektionistisch ist,
- komplexe Situationen in ihrer Gesamtheit kaum erfasst,
- unentschlossen ist und
- von anderen erwartet, dass sie seinem Arbeitsstil folgen (Pietropinto 1986).

Diane Fassel hat 1991 in ihrem Buch »Wir arbeiten uns noch zu Tode« unterschiedliche Stadien der Arbeitssucht beschrieben.

Frühes Stadium	Hetze, Geschäftigkeit, Sorge, Helfersyndrom, Unfähigkeit Nein zu sagen, ständiges Denken an die Arbeit, besessenes Aufstellen von Listen, Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, keine freien Tage, ständig mehr als 40 Stunden Arbeit/Woche
Mittleres Stadium	Andere Süchte nehmen zu: Essen, Alkohol etc., soziales Leben schrumpft, Vernachlässigung von Beziehungen und diesbezüglichen Verpflichtungen, Versuche, das zu ändern, schlagen fehl, körperliche Erschöpfung, Schlafprobleme, Luftlöcher starren nimmt zu, Blackouts bei der Arbeit, chronische Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Magengeschwüre, Depression
Endstadium	Schlaganfall oder Herzinfarkt, schwere Krankheiten, Krankenhausaufenthalte, emotional sowie spirituell/moralisch abgestumpft, Tod

Erschöpfung und Burn-out

Burn-out, auch Erschöpfungssyndrom genannt, ist gekennzeichnet durch emotionale Erschöpfung, den Verlust oder die Änderung des bisherigen natürlichen Gefühls für die eigene Persönlichkeit und eine verminderte subjektive Leistungsfähigkeit. Burn-out wird behandelt, indem Veränderungen am Arbeitsplatz und Veränderungen subjektiver Standards zur Bedeutsamkeit von Arbeit und Arbeitsleistung angesteuert werden. Die Behandlung von Workaholics und Zwangserkrankten folgt ähnlichen Mustern.

Sicher und durch Studien belegt ist, dass Burn-out ein zunehmendes Problem in Deutschland ist. Die Auswertung der Daten von 4,8 Millionen Versicherten der Betriebskrankenkassen im Gesundheitsatlas des BKK-Bundesverbands 2015 offenbart eine dramatische Entwicklung: Während in den 1970er-Jahren nur 2 % aller durch ärztliches Attest bescheinigten Arbeitsunfähigkeitstage auf eine psychische Erkrankung zurückgingen, sind es heute rund 15 %. Die Zahlen haben sich also versiebenfacht. Zwar sind 2013 erstmals seit zehn Jahren die Krankschreibungen wegen Burn-out zurückgegangen. Demgegenüber stieg jedoch die Zahl der diagnostizierten Depressionen weiter an, in den letzten 13 Jahren um stattliche 178 %.

Diese Zahlen lassen die Vermutung zu, dass es inzwischen einen differenzierteren Umgang von Ärzten und Patienten mit

dem Thema gibt, was auch daran liegen kann, dass immer offener darüber gesprochen wird.

Die Gründe für einen Burn-out

Viele erfolgreiche Menschen sind oder waren von Burn-out betroffen, so z.B. Tim Mälzer (Fernsehkoch), Sven Hannawald (Skispringer), Mathias Platzeck (SPD-Politiker), Mariah Carrey (Pop-Diva), Renee Zellweger (SchauspielerIn). Die Liste ist lang und könnte noch um tausende Namen aus Politik, Wirtschaft und den Medien erweitert werden.

Doch welche Faktoren sind es, die zu einem Burn-out führen? Diese Frage lässt sich nicht so leicht beantworten. Das zeigt unter anderem die große Anzahl an Büchern, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Es gibt durchaus ernstzunehmende Stimmen, die sagen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Patienten über die Perfektionismusfalle in den Burn-out »gestolpert« ist. Für diese These spricht, dass nicht nur Erwerbstätige von Burn-out betroffen sind, sondern auch nicht-erwerbstätige Eltern, Rentner, Studenten und Schüler. Gemeinsam ist vielen Burn-out-Betroffenen, dass der Drang nach Perfektionismus sich durch alle Lebensbereiche zieht. Arbeit, Beziehungen, Kinder, Hobbys, Gesundheit, Aussehen – alles muss bestmöglich sein. Und irgendwann schafft man das alles eben nicht mehr. Und deswegen wird Burn-out vielfach auch als Erschöpfungsdepression bezeichnet.

Angst

In meiner Coaching-Praxis erlebe ich es immer wieder, dass Klienten mich fragen, was ich jetzt wohl von ihnen denken würde, nachdem sie mir ihr Anliegen erzählt haben. Sie fühlen sich wegen ihres »Problems« unzulänglich, es ist ihnen peinlich. Meist versuchen sie dann es herunterzuspielen. Vor allem den Perfektionisten fällt es schwer, die Maske der Perfektion abzulegen und sich so zu präsentieren, wie sie wirklich sind. Das ist verständlich, denn über Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte, haben diese Menschen ein perfektes Abbild von sich selbst aufgebaut. Sie haben sich eine »perfekte« Persönlichkeit konstruiert, so dass sie gar nicht mehr wissen, wer sie wirklich sind, wer sie sind ohne diese Maske der Perfektion.

Wir erinnern uns: Das Ziel eines Perfektionisten ist es nicht, etwas zu erreichen, sondern etwas zu vermeiden. Er will es vermeiden, abgelehnt zu werden, er sucht es zu verhindern, Fehler zu machen. Nennen wir es beim Namen: Der Perfektionist hat schlicht und einfach Angst. Angst um sich selbst, Angst um die Maske seines Ichs. Vielleicht denken Sie jetzt, dass schließlich jeder Mensch Angst vor etwas hat. Das stimmt. Angst an sich ist eine wichtige Emotion. Sie gehört unvermeidlich zu unserem Leben. Die gesamte Menschheitsgeschichte ist geprägt von Versuchen, Angst zu entkommen oder diese zumindest zu vermindern. Wissenschaft, Magie, Religion, philosophische Erkenntnisse – hinter all dem stehen Versuche, der Angst zu begegnen und sie vielleicht für unsere Entwicklung zu nutzen.

Besiegen können wir sie nicht. Es gilt also, sich der Angst zu stellen und Gegenkräfte zu entwickeln: Vertrauen, Mut, Hoffnung, Demut, Liebe.

Warum Angst helfen, aber auch schaden kann

Wenn wir unsere Angst einmal genauer betrachten, dann merken wir schnell, dass sie – ähnlich wie der Perfektionismus – eine funktionale und eine dysfunktionale Seite hat. Einerseits kann uns Angst in Bewegung bringen, etwas zu tun oder es zu lassen, andererseits kann sie uns lähmen und behindern. Ist Letzteres der Fall, überwiegt also die dysfunktionale Seite. Dann erwartet der Betroffene hilflos die mögliche, irgendwann einmal auftretende Katastrophe und ist genauso starr und handlungsunfähig wie das Kaninchen vor der Schlange. Angst tritt meistens dort auf, wenn wir einer Situation begegnen, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind.

Wir Menschen gehen durch das Leben, scheitern, stehen wieder auf, lernen aus unseren Fehlern, finden neue Wege, entdecken uns selbst, treffen Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen. Und wenn wir uns im Laufe unseres Lebens weiterentwickeln, nehmen wir uns irgendwann selbst nicht mehr ganz so ernst und wichtig. Wir wissen dann, dass sich die Welt auch ohne uns weiterdrehen wird. Die Angst ist bei all dem unser ständiger Begleiter. Sie ist uns nicht dauernd im Bewusstsein, aber sie lauert im Hintergrund und ist Bestandteil von Veränderung und Wachstum.

Was die Angst mit Perfektionisten macht

Der Perfektionist hat ständig Angst. Er ist quasi in dieser Angst gefangen. Er hat Angst, Fehler zu machen, Angst zu versagen, Angst, nicht mehr geliebt zu werden, Angst nicht zu genügen, Angst, ersetzbar zu sein, Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen, Angst, an irgendeiner Stelle im Leben nicht perfekt zu sein und von anderen nicht bewundert zu werden. Er hat Angst, ein anderer Mensch könnte besser, erfolgreicher, schöner etc. sein. Und er versucht, dieser multidimensionalen Angst mit Perfektionismus zu begegnen.

Jedoch mündet diese Fixierung, wie wir bereits gesehen haben, in einen ständigen Wettbewerb, den der Perfektionist nicht gewinnen kann. Die Folge: Er ist permanent unzufrieden und unglücklich. Denn seine Erfolge sieht er, wenn überhaupt, nur als ganz kurze Momentaufnahme, bevor er sich beeilt, es noch besser zu machen. Denn da ist ja die Angst, jemand anderer könnte kommen und das Gute noch toppen – womit er selbst ja nicht mehr gut genug wäre. Oder er könnte gar die Kontrolle über sein Leben verlieren.

Solange die Strategie noch irgendwie funktioniert, ist das Leben für einen Perfektionisten einfach nur anstrengend. Wenn sie an irgendeinem Punkt des Lebens scheitert, mündet das nicht selten in eine Depression. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann schrieb in seinem Klassiker »Grundformen der Angst«, es

gäbe vier grundlegende Herausforderungen, die uns das Leben stellt, die sich widersprechen und die es zu balancieren gilt.

1. Wir sind als einmalige Individuen gedacht.
2. Wir müssen uns der Welt, dem Leben und den Mitmenschen vertrauensvoll öffnen.
3. Wir brauchen die Dauer, die Verlässlichkeit in unserem Leben.
4. Wir müssen immer bereit sein, uns zu verändern.

Nach Riemann hat der Perfektionist es einfach (noch) nicht geschafft, die Balance zwischen den Forderungen, die das Leben stellt, zu finden. Bewerkstelligen wird er das nur, wenn er sich den dahinterliegenden Ängsten stellt und eine andere Strategie zum Umgang damit findet als bisher.

Essstörungen

Essstörungen können viele Ursachen haben. Sie haben ihre Wurzeln z.B. in ungünstigen Familienmustern, im Gruppendruck, in gesellschaftlichen Schönheitsidealen. Was ich bereits am Anfang dieses Buches erwähnt habe, kommt hier besonders zum Tragen: Werbung, Film und Fernsehen präsentieren uns Schönheitsideale, die praktisch nicht erreichbar sind. Perfektionistisch eben.

Sind Sie ein Mensch mit Hang zum Perfektionismus, dann ist die Gefahr groß, eine Essstörung zu entwickeln. Manche Medi-

ziner gehen sogar schon so weit zu behaupten, eine Essstörung würde es ohne Perfektionismus gar nicht geben.

- Magersucht und auch Bulimie waren traditionell in erster Linie Krankheiten von Mädchen in der Pubertät und jungen Frauen. In den letzten Jahren jedoch werden die Patientinnen immer jünger und zunehmend sind auch Jungen und junge Männer davon betroffen. Man hat in Studien festgestellt, dass die Mütter magersüchtiger Patienten häufig überängstlich und perfektionistisch sind. Und so müssen auch die Kinder perfekt sein: schlank, sportlich, beliebt, gut in der Schule. Magersüchtige haben die Vorstellung, ihr Dasein durch perfekte Leistungen rechtfertigen zu müssen. Eine »perfekte« Figur durch wenig Essen bzw. Abnehmen ist dann quasi die Leistung, die die Tochter oder der Sohn erbringen, um liebenswert zu sein.
- Eine modernere Variante der Essstörung ist der Wahn, sich möglichst gesund zu ernähren und dies immer weiter zu perfektionieren. Und wenn sie perfektioniert ist, wird missioniert. Alle anderen müssen davon überzeugt werden, dass nur so das Leben gelingen kann. Das richtige Essen wird immer mehr als Wissenschaft betrachtet, die es bis ins Detail zu durchdringen gilt. Damit wir uns nicht missverstehen: An einer bewussten Ernährung ist natürlich nichts auszusetzen. Die unterschiedlichen Ernährungsphilosophien von Veganern, Frutariern & Co. sind zudem spannend und haben jede für sich sicherlich ihre Rechtfertigung. Wenn sie allerdings zur Ersatzreligion werden, mit der jeder Bissen in richtig oder falsch

eingeteilt wird, wenn das gesamte Leben um die perfekte Ernährung herumgeplant wird, dann ist es zu einer Essstörung nicht mehr weit.

Essstörungen müssen therapeutisch behandelt werden. Die Behandlung ist schwierig und vor allem bei Magersüchtigen ist die Sterblichkeitsrate ziemlich hoch. Also gilt es die größte Aufmerksamkeit darauf zu legen, dass sie gar nicht erst entstehen. Was eignet sich dazu besser, als den eigenen Perfektionismus zu zügeln? Sie erweisen sich selbst und Ihren Kindern einen großen Dienst damit.

Depression

So lange der Perfektionist genügend Kraft und Energie hat, die Kontrolle über sein Leben und all seine anstrengenden Aufgaben zu behalten, so lange scheint das Leben für ihn in Ordnung zu sein. Stress hat schließlich jeder und letztlich bekommt er ja doch noch immer alles geregelt. Irgendwann aber wird es dann zu viel. Sein Leben und die Aufgaben entgleiten ihm. Dann ist es nur noch ein kleiner Schritt in die Depression. Die Depression umfasst ein breites Spektrum von Gefühlen. Es beginnt bei dauerhaft unzufrieden und endet bei schwer depressiv mit wahnhaften Zügen. Dementsprechend reichen die Erscheinungsformen einer Depression laut des bereits erwähnten Diagnose-Registers ICD-10 von einer leichten depressiven Episode bis hin zu einer schweren depressiven Episode mit psychotischen Symptomen

Das Kernsymptom der Depression ist das Gefühl, von allem überfordert zu sein, auch von dem, was normalerweise problemlos zu bewältigen war. Eine Ursache kann eine chronische Überforderung sein. Dann wird von einer Erschöpfungsdepression gesprochen, vielfach auch Burn-out genannt (siehe das gleichnamige Kapitel).

Klassische Symptome einer Depression sind negative Gedanken und Stimmungen, der Verlust von Antrieb, Freude, Selbstwertgefühl, Leistungsfähigkeit und Empathie.

Perfektionisten sind ja nun bekanntermaßen selten mit dem Ergebnis einer Arbeit zufrieden. Sie werden ihren eigenen Ansprüchen nicht gerecht und haben dabei gleichzeitig Angst, dass jemand anderer besser, schöner, klüger etc. sein könnte als sie selbst. Mitmenschen werden als Konkurrenten, als Bedrohung wahrgenommen. All dies ist eine Herausforderung für die Betroffenen, und oft schlägt sie um in eine Überforderung. Wird die Überforderung chronisch und kommen noch eventuell weitere Faktoren dazu, ist sie da, die Depression.

Narzissmus

Dem sog. Narzissten ist die perfekte Ordnung äußerer Dinge zumeist egal. Alles, was für ihn zählt, ist, dass er selbst an sich keinen Mangel feststellen kann. Das perfekte Ego ist sein einziges Ziel. Und so setzt er sich selbst permanent unter Druck, um entweder das Beste aus sich herauszuholen oder neue Fähigkeiten zu erwerben, die ihm dies ermöglichen. Und damit ist

es auch nicht mehr weit zu der Erkenntnis, dass Perfektionisten eben oft auch narzisstische Persönlichkeitsanteile haben. Das Fatale dabei: Der Perfektionist kann davon nicht lassen. Er wird geradezu von diesem Ziel beherrscht. Anders herum gesagt: Der Perfektionist ist der Sklave seiner inneren Bedürftigkeit – er hat keine andere Möglichkeit, als seinem Ego zu dienen.

Dagegen können Sie etwas tun. Werden Sie wieder bzw. Meisterin Ihres Lebens. Was dafür nötig ist, lesen Sie in den nächsten Kapiteln.

Beziehungsprobleme

Das Leben mit einem Perfektionisten zu teilen, kann sehr anstrengend sein. Auch eine Freundschaft mit ihm zu pflegen, kann sich als schwierig gestalten. Wie sehr, zeigt die folgende wahre Geschichte.

BEISPIEL

Ich hatte einmal eine Freundin, die eine Perfektionistin ist. Unsere Freundschaft prägte die folgende Beziehungsdynamik: Während meine Geburtstagsfeier in der Küche stattfand, mit den immer gleichen Gerichten und Selbstbedienung für alle, feierte sie ihre Geburtstagsparty als ein rauschendes Fest, mit Delikatessen, schön dekoriertem Tisch, erlesenen Weinen. Mein runder Geburtstag fand in einer Kneipe mit Band statt. Ihr runder Geburtstag wurde daraufhin in einem In-Lokal mit größerer Band und 4-Gänge-Menü veranstaltet.

Wir fahren zusammen mit Freunden und Kindern in den Sommerurlaub. Jeder packt mit an, damit der Urlaub für alle schön wird. Während ich mich für das Frühstück und den Abwasch engagiere, zaubert sie stundenlang ein kompliziertes Essen. Eine schöne Geste, mag manch

einer denken. An sich schon, wenn nicht da der Vorwurf käme, dass »Andere« sich ja deutlich weniger für die Allgemeinheit engagieren würden. Als ich mich einmal dafür bedankte, dass sie sich immer so viel Mühe gebe und z.B. auch bei gemeinsamen Festen immer an Blumen denke, kam sehr schnippisch: »Tja, wenn ich das nicht mache, du machst das ja bestimmt nicht«. Auf meine Frage, ob sie das nicht gern erledige oder ob sie möchte, dass wir uns damit abwechseln, erwiderte sie mit verkniffener Miene: »Nein, schon okay!«

Es gab noch zahlreiche weitere Beispiele dieser Art. Es hat eine Zeit gedauert, bis mir diese Dynamik des Noch-eins-Draufsetzens aufgefallen ist. Und nach wie vor denke ich, dass ihr Verhalten gar nicht speziell gegen mich gerichtet war. Es war nur dieser Drang, besser sein zu müssen, perfekter, beliebter. Das führte dazu, dass sie in allen Bereichen die Anstrengung immer noch intensivierte. Das tat sie so lange, bis ich die Freundschaft schließlich beendet habe. Denn eine Freundin ist für mich niemand, mit dem ich ständig im Wettbewerb um irgendetwas stehen muss. Noch heute finde ich es sehr schade, dass es so enden musste.

Geht es um Beziehungsqualität, muss man zunächst unterscheiden zwischen den introvertierten und den extravertierten Perfektionisten. Bei den introvertierten Perfektionisten sind es die permanente Selbstoptimierung nebst dem Versuch, der perfekte Partner sein zu wollen, die die Beziehung belasten. Der andauernde Schönheits- und Fitnesswahn kostet Zeit, die man dann nicht für die Beziehung hat. Vegane biologische Kost ist zwar gesund, aber vielleicht nicht jedermanns Sache, und schränkt auch die Auswahl an Ausgelmöglichkeiten ziemlich ein. Hat der introvertierte Perfektionist wieder einmal ein Projekt mit guten, aber nicht optimalen Ergebnissen abgeschlossen und ist er deswegen unzufrieden, treffen seine Klagen irgendwann nicht mehr auf Verständnis.

Bei dem extravertierten Perfektionisten sind es eher die nach außen wirkenden Regeln und Vorschriften, die der Partner permanent erfüllen muss und die ihn immer weiter in Bedrängnis geraten lassen. Egal, was der andere tut, es ist niemals genug. Denn in der etwas verdrehten Logik des Perfektionisten ist es nicht akzeptabel, dass sein Partner Fehler macht. Er selbst darf ja auch keine machen – und wenn sie ihm dann doch einmal passieren, werden sie verdrängt und die »Schuld« wird bei dem anderen gesucht. Angesichts des mikroskopisch genauen Blicks des Perfektionisten ist es seinem Partner nicht möglich, sich zu entfalten. Er fühlt sich permanent unzulänglich, was niemand auf Dauer ertragen kann und irgendwann höchstwahrscheinlich zu einem Ende der Beziehung führt.

Perfekte Eltern – perfekte Kinder?

Denselben Blick haben Perfektionisten im Übrigen auch auf ihre Kinder. Da Kinder diesem permanenten Optimierungswunsch und dem Antreiben nach Leistung nichts entgegenzusetzen haben, leiden sie und fühlen sich als permanente Versager. Oder sie beugen sich dem Druck und werden Musterschüler, Musterkinder, um ihren Eltern zu gefallen. Beide Varianten sind einer guten Entwicklung des eigenen Ichs eher unzuträglich. Wenn die Kinder Glück haben, gelingt ihnen in der Pubertät eine kleine Revolution gegen dieses perfektionistische Ansinnen. Sie setzen sich zur Wehr und haben damit die Chance, sich selbst zu entwickeln. Oft geht dies dann einher mit einer lang andau-

ernden Beziehungsstörung gegenüber dem perfektionistischen Elternteil.

Fatal ist, dass der Perfektionist sich selbst an diesen Entwicklungen überhaupt keine Schuld gibt. Denn er hat ja schließlich alles dafür getan, damit es perfekt funktioniert. Der andere, also der Partner bzw. das Kind, ist das Problem. Daher tun sich Perfektionisten auch schwer, aus gescheiterten Beziehungen eine Persönlichkeitsentwicklung abzuleiten. Warum sollten *sie* sich verändern? Die Beziehungen von Perfektionisten laufen daher immer nach einem ähnlichen Muster ab. Obwohl sie genauso liebevolle Menschen sein können wie Nicht-Perfektionisten, schleicht sich in ihre Beziehungen im Laufe der Zeit regelmäßig eine Distanz gepaart mit einer gewissen Kälte ein. Längerfristige Freundschaften und Beziehungen existieren entweder gar nicht oder nur aufgrund bestimmter Regeln oder Ordnungen. So trifft man sich z. B. nur gelegentlich zu besonderen Anlässen oder die Beziehung wird aufrechterhalten, weil es verbindende Elemente gibt, wie z. B. gemeinsame Projekte, Kinder oder finanzielle Verflechtungen.

Und obwohl der Perfektionist, wie jeder andere Mensch auch, den Wunsch nach einer tiefergehenden Beziehung hat, ist er selbst derjenige, der dies verhindert.

Perfektionismus als Karrierebremse

In ihrem Buch »Die 110 %-Lüge« behauptet die Autorin und »Berufebilder«-Bloggerin Simone Janson, dass Perfektionisten zwar hart arbeiten, aber weniger oft befördert werden. Ich stimme ihr zu. Mir sind zahlreiche Fälle aus meiner Zeit als Arbeitnehmerin sowie aus meiner Coaching-Praxis bekannt, die genau das belegen. Zurückzuführen ist diese Folge vor allem auf zwei Gründe:

- Wie wir bereits gesehen haben, agiert der Perfektionist aus der Angst heraus, nicht gut genug zu sein. Daher muss er ständig Höchstleistung liefern. Das führt vor allem dazu, dass er das perfekte Arbeitstier ist. Warum sollte man ihn also befördern? Dann braucht man ja zwei neue Mitarbeiter, die dieselbe Arbeit machen ...
- Ein Perfektionist macht sich ziemlich schnell unbeliebt bei Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Er kritisiert ständig, ist ungeduldig, weiß alles besser. Und versteht nicht, warum sich alle von ihm zurückziehen. Noch schlimmer: Er ist total frustriert und versteht die Welt nicht, wenn Kollegen, die weniger leisten, dann auch noch befördert werden.

Karriere machen diejenigen, die gute Leistung bringen *und* tragfähige Beziehungen entwickeln. Vor allem zu letzterem ist ein Perfektionist nur schwer in der Lage, wie wir bereits festgestellt haben. Er verliert also am Ende und brennt im schlimmsten Fall aus.

Auf einen Blick: Warum es besser ist, nicht perfekt zu sein

- Dysfunktionaler Perfektionismus kann zum Risiko für die Gesundheit, die Karriere und für die Beziehung werden.
- Viele Perfektionisten müssen auf eine bestimmte Art und Weise denken und handeln, um ihr Ideal zu erreichen. Die Wahlfreiheit geht ihnen verloren. Sie können nicht mehr anders. Ihr Handeln wird damit zwanghaft, was sehr belastend sein kann.
- Arbeitssucht und Perfektionismus liegen oft ganz nah beieinander. Studien haben ergeben, dass Perfektionisten wegen ihrer extrem hohen Ansprüche an sich selbst deutlich gefährdet sind, zum Workaholic zu werden.
- Wer ständig versucht, seinen eigenen extremen Leistungsansprüchen gerecht zu werden, hat unweigerlich Stress. Ein Burn-out ist dann meist nur noch eine Frage der Zeit.
- Den Ansprüchen eines Perfektionisten zu genügen, ist so gut wie unmöglich. Darunter leiden vor allem auch deren Partner und Kinder.

Erfolgsstrategien gegen Perfektionismus

»Ich muss perfekt sein!« Sich von diesem Lebensmotto zu lösen und die Ansprüche an sich selbst auf ein gesundes Maß herunterzuschrauben, ist gar nicht so einfach.

In diesem Kapitel lesen Sie, mit welchen Strategien das gelingen kann. Sie erfahren u. a., wie

- wichtig es ist, das zu akzeptieren, was ist,
- Sie Toleranz für das Nicht-Perfekte entwickeln,
- Sie vom Müssen zum Wollen kommen,
- Sie sich selbst besser annehmen können.

Akzeptieren Sie das, was ist

Ich las einmal irgendwo, dass Perfektionisten in der Psychotherapie zu den schwierigsten Patienten gehören. Zunächst, weil sie natürlich gar keinen Anlass sehen, in Therapie zu gehen, und dann, weil sie qua Befund Klienten sind mit unrealistischen Zielen und höchst ehrgeizigem Zeitplan.

So unterschiedlich Therapeuten und Coaches in ihren Methoden und Grundlagen sind, so einig sind sie sich in einer Sache: Solange ein Klient nicht bereit ist, das, was bei ihm selbst passiert, zu sehen und zu akzeptieren, so lange wird die Therapie bzw. das Coaching auch keinen Erfolg haben. Und genau das, nämlich anzuerkennen, dass man ein Perfektionist ist, erscheint vielen unendlich schwer. Die folgenden drei Phasen helfen dabei:

1. Eine Bestandsaufnahme
2. Betrachten und Verstehen
3. Ziele setzen, Vereinbarungen treffen

Phase 1: Die Bestandsaufnahme

Diese erste Phase unterteilt sich in mehrere Schritte:

1. Füllen Sie als Erstes ehrlich die Fragebögen des Kapitels »Wenn gut nicht mehr gut genug ist« aus. Geben Sie weitere Exemplare der Fragebögen an mehrere Personen, die Sie gut kennen und auch schätzen, so z. B. den Partner, einen guten

Kollegen, den besten Freund, den Sohn oder die Tochter. Sie sollen die Fragebögen so ausfüllen, als wären sie Sie selbst. Vorsicht: Werten Sie die Einschätzung der anderen nicht als Kritik an Ihrer Person und fangen Sie nicht an, darüber zu diskutieren. Sagen Sie einfach: »Danke für deine Mühe!« Vergleichen Sie dann ganz für sich die Ergebnisse. Stimmen diese mit Ihren überein? Gut. Stimmen die Ergebnisse nicht überein? Dann schauen Sie genau, wo die Abweichungen sind und ob die »Anderen« sich bei den Abweichungen einigermaßen einig waren. Daran erkennen Sie, dass Ihr Selbstbild und das Bild, das andere von Ihnen haben, voneinander abweichen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

2. Als Nächstes geht es darum, Situationen zu sammeln, in denen Ihr innerer Antreiber, der Perfektionist in Ihnen, sich zu Wort meldet und Sie nicht das tun lässt, was Sie lieber tun würden – wenn Sie die Wahl hätten. So merken Sie vielleicht im Gespräch mit einem jungen Kollegen, dass Sie permanent Verbesserungsvorschläge machen, obwohl Sie sich eigentlich lieber zurücklehnen würden, damit der Kollege sein erstes eigenes Projekt selbstständig zu einem Ende bringen kann. Oder Sie sitzen mal wieder abends am Schreibtisch, um alles noch einmal zu überarbeiten, obwohl Sie jetzt viel lieber mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin im Biergarten säßen.
3. In welchen Situationen geht es Ihnen ähnlich? Welche Gefühle treten dabei auf, welche Gedanken haben Sie? Führen Sie darüber vier Wochen Tagebuch. Am besten wäre es,

wenn Sie die Situationen und die dazugehörigen Gefühle sofort notieren könnten, wenn sie auftreten. Falls das nicht möglich ist, nehmen Sie sich jeweils morgens, mittags und abends 10 Minuten Zeit dafür.

4. Vervollständigen Sie die folgenden Aussagen mit jeweils mindestens fünf Aspekten.

	Nennen Sie mindestens 5 Aspekte
Das Gute am Perfektionismus ist:	
Daran hindert mich mein Perfektionismus:	
Das sind die Nebenwirkungen meines Perfektionismus:	
Wenn ich nicht mehr perfekt bin oder mein Allerbestes gebe, immer und überall, dann ist das Schlimmste, was passieren kann:	

Falls Ihnen zu der letzten Aussage nur das Wort »Nichts« eingefallen ist, dann hat Ihr Verstand Ihrem Gefühl etwas voraus. Hören Sie dann noch einmal in sich hinein: Sagt Ihr Gefühl auch »Nichts« oder haben Sie noch Befürchtungen und Ängste? Schreiben Sie diese Gefühle auf, denn sie helfen Ihnen, Ihren Perfektionismus in Balance zu bringen.

Phase 2: Betrachten und Verstehen

In dieser Phase geht es darum, die Ambivalenz Ihres Perfektionismus zu verstehen und zu würdigen.

Wie Sie sicherlich bereits festgestellt haben, hat Ihr perfektionistisches Denken und Handeln positive und negative Seiten. Nein? Dann blättern Sie zurück zur Tabelle aus Phase 1. Erst wenn Sie sie vollständig ausgefüllt haben, können Sie diesen Schritt machen. Falls Sie damit nicht alleine weiterkommen, ist es ab hier eine gute Idee, einen Coach oder Therapeuten hinzuzuziehen. Falls Sie beide Seiten entdecken konnten, dann stehen bei den negativen Aspekten Ihres Perfektionismus eventuell Punkte wie z. B. unter ständigem Druck, Unzufriedenheit, Anspannung, Stress, getrieben. Bei den positiven Punkten findet sich vielleicht: Grund für meinen Erfolg im Beruf.

Sie lesen dieses Buch wahrscheinlich, weil Sie selbst oder eine Ihnen nahestehende Person die negativen Seiten als momentan dominierend erleben. Machen Sie jetzt nicht den Fehler und denken oder Sie sagen sich: »Ich muss lockerer werden, ich muss mich entspannen, der Perfektionismus muss weg«. Denn das verstärkt das Problem in der Regel noch. Versuchen Sie lieber einmal die folgende Übung.

Übung: Die zwei Stühle

Nehmen Sie sich zwei Stühle und platzieren Sie sie einander gegenüber im Raum. Der eine Stuhl steht für die positiven, der andere für die negativen Folgen des Perfektionismus. Setzen Sie sich nacheinander auf beide Stühle und lassen Sie jeweils die positive Seite und die negative Seite Ihres Perfektionismus zu Wort kommen. Hören Sie genau hin, was Ihre Persönlichkeitsanteile jeweils dazu sagen. Lassen Sie sich erzählen, wofür Ihr Perfektionismus gut ist und welche Ängste es in Ihnen hervorriefe, wenn man ihn abschaffen würde. Lassen Sie dann auf dem zweiten Stuhl die andere Seite zu Wort kommen, die Ihnen mitteilt, welche negativen Auswirkungen der Perfektionismus hat und was besser für Sie wäre. Schreiben Sie die Erkenntnisse der jeweiligen »Seiten« am besten auf, damit Sie sie später in Ruhe noch einmal durchlesen können.

Machen Sie sich im Anschluss bewusst, dass es nicht darum geht, Ihren Perfektionismus auszumerzen, sondern darum, ihn in eine Balance zu bringen. Eine Balance, in der es weiterhin möglich ist, gute Leistung zu erbringen, in der Sie aber gleichzeitig weniger Druck haben, um schließlich von einem ständigen »Ich muss« zu einem »Ich kann« oder »Ich möchte« zu kommen.

Phase 3: Ziele setzen und Vereinbarungen treffen

Jetzt sind Sie bereit für die Phase 3. Sie wissen, was Ihr Perfektionismus für Sie erreichen will und was er bisher für Sie erreicht hat. Und Sie haben die negativen Folgen Ihres Perfektionismus für sich und andere erkannt. Jetzt geht es um Ihre Ziele in puncto Perfektionismus. Fangen wir also an.

- Was genau möchten Sie erreichen, wenn es um Ihr perfektionistisches Handeln und Denken geht? Wohin wollen Sie? Bitte formulieren Sie nicht das, was Sie nicht mehr wollen, son-

dern vielmehr das, was stattdessen da sein soll. Also nicht: »Ich möchte weniger Stress«, sondern: »Ich habe mindestens drei Mal pro Woche einen halben Tag Zeit für Entspannung«. Halten Sie Ihr Ziel schriftlich fest.

- Nur messbare Ziele sind gute Ziele. Überlegen Sie sich also, woran genau Sie messen können, dass Sie das Ziel erreicht haben. Suchen Sie möglichst konkrete Evidenzkriterien. Am besten überprüfbar sind natürlich Zahlen. So könnten Sie z. B. formulieren: »Ich schlafe jede Nacht mindestens sieben Stunden, ich verlasse drei Mal wöchentlich mein Büro spätestens um 19 Uhr, egal wie viel Arbeit noch auf dem Tisch liegt. Ich schaue von Freitagabend 19 Uhr bis Sonntagabend 19 Uhr (oder besser noch: Montagmorgen) weder auf meine Mails noch auf mein Diensthandy. Ich treffe mich zwei Mal wöchentlich mit Freunden. Ich mache zwei Mal wöchentlich Sport.«
- Treffen Sie eine Vereinbarung mit sich, schließen Sie einen schriftlichen Pakt, in dem Sie neben dem Ziel auch die folgenden Eckdaten festhalten:
 1. Wann fangen Sie mit Ihrem Vorhaben an? Setzen Sie sich am besten ein konkretes Anfangsdatum.
 2. Bis zu welchem Zeitpunkt wollen Sie Ihr Ziel erreichen?Bleiben Sie vor allem bei der Nr. 2 realistisch. Bei einer derart umfänglichen Veränderung Ihres Lebens müssen Sie mit einem Zeitraum von mindestens 6 bis 12 Monaten rechnen. Eine Änderung langjähriger Denk- und Verhaltensmuster braucht Zeit und Geduld. Schon Mick Jagger wusste: »Old habits die hard«.

Und dann: Beginnen Sie damit, Ihr Vorhaben in die Tat umzusetzen!

Was Sie sonst noch beachten sollten

Gönnen Sie sich in bestimmten Zeitabständen eine Belohnung, sobald Sie merken, dass Sie Ihrem Ziel ein bisschen näherkommen. Überlegen Sie, was Ihnen guttun würde: vielleicht eine Massage, ein nettes Abendessen, eine Wanderung in den Bergen?

Holen Sie sich Unterstützung. Wer oder was kann Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützen? Reservieren Sie sich z. B. Zeitblöcke in Ihrem Kalender, an denen Sie eisern festhalten. Bitten Sie Ihren Lebenspartner, den besten Freund, einen wohlmeinenden Kollegen um Hilfe. Bedenken Sie: Wenn Sie jemand anderen um Unterstützung bitten, was unbedingt empfehlenswert ist, weil es den Erfolg Ihres Vorhabens erhöht, sollten Sie die Hilfe auch annehmen. Menschen frustriert es nämlich ungemein, wenn ihre Unterstützung abgelehnt oder sogar ärgerlich abgetan wird.

Überlegen Sie sich Strategien für Rückschläge. Was tun Sie, wenn Sie sich dabei »ertappen«, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen? Wie bleiben Sie am Ball? Rückschläge sind ein normaler Bestandteil eines Lernprozesses. Eine bewährte Methode ist es, Ihre Erfolge täglich aufzuschreiben, um sich in solchen Situationen vor Augen halten zu können, was Sie schon alles geschafft haben.

Machen Sie sich auf Widerstand gefasst. Manchmal kommt er aus Ecken, aus denen Sie ihn gar nicht vermuten würden. Sie machen früher Feierabend als gewohnt? Ihr Chef könnte das mit Misstrauen beobachten. Falls er Sie darauf anspricht, sagen Sie ihm: »Studien haben nachgewiesen, dass nach acht Stunden Arbeit die Produktivität drastisch sinkt. Daher ist es sinnvoll, sich Erholungspausen zu gönnen, um am nächsten Tag wieder fit und motiviert ans Werk gehen zu können.« Ihr Partner ist unzufrieden, weil Sie die neu gewonnene Freizeit nicht dazu nutzen, sofort nach Hause zu fahren, sondern sich zwei Mal wöchentlich Sport gönnen? Bitten Sie um Verständnis, erklären Sie, was Ihnen das bedeutet und wohin Sie das für sich selbst führen soll. Und bleiben Sie sich und Ihren Zielen treu.

Tolerieren Sie das Nicht-Perfekte

Das Nicht-Perfekte zu tolerieren, die sog. Imperfektionstoleranz, ist das zentrale Thema, wenn es um eine gesunde Ausbalancierung Ihres Perfektionismus geht. Sie müssen lernen, die eigene Unvollkommenheit zu ertragen, wie jeder andere Mensch auf dieser Welt das auch tun muss. Es gibt ihn einfach nicht, den perfekten Menschen.

Woran Perfektionisten leiden, ist die Diskrepanz zwischen dem Soll und dem Ist, also zwischen einem Wunschzustand (in Form von Zielen und Wünschen) und den momentanen Gegebenheiten. Bitte bedenken Sie: Alle Menschen haben Wünsche und Ziele. Diese werden erst in der Zukunft erfüllt bzw. erreicht oder vielleicht auch niemals. Das gehört zum normalen Leben dazu. Es ist normal, dass der momentane Zustand anders ist als der angestrebte. Und genau dieser Unterschied bietet normalerweise Raum für persönliche Entwicklung. Dazu sind aus meiner Sicht erst einmal zwei Dinge nötig:

1. Die Ziele müssen realistisch sein.
2. Die Ziele dürfen sich im Lauf der Zeit auch wieder verändern. Sie sind nicht in Stein gemeißelt.

Das ist sicherlich eine neue Sichtweise für Sie. Denn als Perfektionist sind Sie es gewohnt, sich eher unrealistische Ziele zu setzen oder sie von außen gesetzt zu bekommen. Wahrscheinlich denken Sie sogar so etwas wie: »Man wächst an seinen Herausforderungen«. Stimmt ja auch. Jedoch nur solange, wie

die Herausforderungen auch tatsächlich zu meistern sind, ohne dabei gesundheitlichen und mentalen Schaden zu nehmen. Als Perfektionist stellen Sie zudem einmal ins Visier genommene Ziele nicht mehr infrage. Sie halten dogmatisch daran fest. Auch dies gilt es nun zu verändern, und zwar mit der folgenden Vorgehensweise.

- Machen Sie sich bewusst: Sie selbst sind es, der verantwortlich ist für sein Leben. Niemals die anderen. Übernehmen Sie diese Verantwortung, denn nur dann können Sie Ihr Leben auch selbst steuern.
- Holen Sie sich Unterstützung. Sie sind sich nicht sicher, ob ein Ziel realistisch und vernünftig ist? Fragen Sie jemanden. Sie sind sich nicht sicher, ob die Fülle der Aufgaben in der vorgegebenen Zeit überhaupt zu bewältigen ist? Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Aufgaben. Planen Sie diese mit Zwischenschritten und schaffen Sie für die Abarbeitung dieser Aufgaben Platz in Ihrem Kalender. Fragen Sie eine Person Ihres Vertrauens, ob Ihre Arbeitsplanung realistisch ist.
- Holen Sie sich Feedback. Sie haben Ihre Aufgabe »eigentlich« fertig, es ist Ihnen aber noch nicht gut genug? Versichern Sie sich kurz bei einem Menschen, dessen Urteil Sie vertrauen, ob das Ergebnis ausreicht. Und halten Sie sich an seine Antwort. Sie haben Ihre Aufgabe erledigt? Holen Sie sich Feedback zum Ergebnis. Wie wird das Ergebnis auf einer Skala von 1 bis 10 von Ihrem »Auftraggeber« eingeschätzt? Eine 1 bedeutet, es ist ein nicht zufriedenstellendes Ergebnis, 6 bedeutet, es ist ein normales, gutes Ergebnis, 10 bedeutet, das

Ergebnis ist perfekt und übertrifft die Erwartungen. Bei jeder Einschätzung, die besser als 6 ausfällt, hinterfragen Sie: War das »besser« wirklich nötig oder hätte die 6 in diesem Fall nicht doch ausgereicht? Im Lauf der Zeit entwickeln Sie damit ein Gespür dafür, wer was von Ihnen mit welcher Qualität fordert. Zudem verschafft Ihnen diese Methode die Chance, Ihren Arbeitseinsatz ressourcenschonender zu gestalten.

- Bleiben Sie souverän. Bedanken Sie sich für das Feedback. Sollte es einmal schlechter ausfallen, als Sie sich das wünschen, können Sie daraus lernen. Wer Angst vor Tadel hat, bleibt dumm.

Wollen wollen

Das Leben von Perfektionisten scheint von einem »Müssen« getrieben zu sein. Sie spüren einen Druck, dem sie nicht ausweichen können. Sie müssen bestimmte Dinge auf eine bestimmte Art und Weise tun. Die Wahlfreiheit in ihrem Leben ist ihnen an dieser Stelle praktisch irgendwann verloren gegangen. Und diese gilt es nun wieder zurückzugewinnen. Der Weg geht also vom »Müssen« zum »Wollen«, bis man mit Überzeugung sagen kann: »Ich kann und will das, aber ich muss nicht«.

Der Weg beginnt damit, in sich hinein zu spüren, welchen Einfluss Worte auf Ihre Gefühle haben. Sagen Sie: »Ich muss diese Aufgabe bis heute Abend erledigen«. Wie fühlt sich das an? Was passiert in Ihren Gedanken, in Ihrem Körper, wenn Sie

diesen Satz aussprechen? Sagen Sie nun: »Ich kann und will diese Aufgabe bis heute Abend erledigen«. Wie fühlt sich das an? Welche Gedanken haben Sie dann? Was ist der Unterschied zur ersten Variante? Falls Sie das Gefühl bekommen, dass sich das zwar fremd anfühlt, aber viel entspannter und besser, dann bleiben Sie dran!

Es kann sein, dass Ihnen die »Ich will und kann« -Sätze Angst machen oder dass Sie dadurch in Panik geraten. Widerstehen Sie dem Drang, die Sätze deswegen in ein »Ich muss wollen und können« umzuwandeln. Angst und Panik kann man nicht mit Zwang besiegen.

Manche Dinge müssen einfach erledigt werden, auch wenn sie wenig Freude bereiten. So ist das Leben eben. Zu einem wirklichen Problem wird das Müssen jedoch erst, wenn wir zu viele Dinge tun müssen. Perfektionisten neigen dazu, viel zu viel als Muss zu sehen. Da hilft es, gelegentlich all diese vermeintlichen Muss-Dinge in Frage zu stellen.

- Müssen Sie zur Arbeit? Nein. Sie müssen nicht zur Arbeit.
- Müssen Sie ein guter Vater bzw. eine gute Mutter sein?
- Müssen Sie Geld verdienen?
- Müssen Sie nett zu Menschen sein, die Sie nicht leiden können?
- Müssen Sie mit 50 noch so aussehen wie mit 30?

Natürlich wirken diese Fragen provokant, weil in ihnen Arbeitsverweigerung und Vernachlässigung mitschwingt. Trotzdem, seien Sie ehrlich. Müssen Sie all diese Dinge wirklich? Hängt Ihr

nacktes Überleben davon ab? Und gibt es nicht genügend Menschen auf der Welt, die all das tatsächlich nicht nur nicht tun müssen, sondern schlicht und einfach nicht tun und obendrein auch noch auf die Konsequenzen pfeifen?

In unserer modernen Gesellschaft ist es tatsächlich so, dass wir die wenigsten Dinge wirklich tun müssen. Wir müssen essen (da wir sonst verhungern), wir brauchen Kleidung und wir müssen irgendwo wohnen (damit wir im Winter nicht erfrieren). Wir müssen sterben. Das sind Tatsachen, um die wir nicht herumkommen. Alles andere tun wir, weil wir uns im besten Fall selbst dafür entschieden haben, weil irgendjemand einmal gesagt hat, dass man das tut, weil andere das auch machen, weil wir die Konsequenzen nicht ertragen wollen, die ein Unterlassen nach sich ziehen würde.

Man ist also mit lauter Dingen beschäftigt, die man tun muss, ohne es wirklich zu wollen. Und für die Dinge, die man wirklich wollen würde, bleibt daneben keine Zeit. Was für ein Leben ... was für ein Hamsterrad! Sie denken auch so? Dann sind Sie das Opfer Ihrer Umstände.

Übung: Muss-Sätze umformulieren

Machen Sie sich eine Liste von all den Dingen, die Sie täglich, wöchentlich, monatlich tun *müssen*.

Wenn Sie damit fertig sind, schreiben Sie jeweils dahinter, *warum* Sie das tun müssen.

Beispiel: Ich muss jeden Tag 9 Stunden arbeiten. Warum? Ich möchte den nächsten Karriereschritt machen. Ich möchte eine Gehaltserhöhung bekommen, um mir eine schönere Wohnung leisten und meinen Kindern mehr bieten zu können.

Und dann formulieren Sie Ihren Satz so um:

»Ich will jeden Tag 9 Stunden arbeiten. Ich möchte mit dem Geld meinen Kindern einen guten Start ins Leben ermöglichen«.

Notieren Sie sich jeden Muss-Satz, den Sie denken oder sagen. Und bei nächster Gelegenheit fragen Sie sich:

- Muss ich das wirklich? Sterbe ich, wenn ich das nicht mache?
- Oder tue ich das, weil ich damit etwas erreichen möchte, was ich für sinnvoll halte?

Hüten Sie sich jedoch vor den folgenden Sätzen:

- »Ich möchte ... tun, weil ich dafür Anerkennung bekomme/ weil ich dann keine Fehler mache.« Mit diesem Satz fallen Sie ins alte Perfektionismus-Muster zurück.
- »Ich möchte noch mehr davon tun, weil ich dann noch mehr ... bekomme.« Wir haben schon erfahren, dass ein Mehr an Arbeit z.B. nicht die Produktivität oder Kreativität steigert. Auch dieser Satz würde Ihren Perfektionismus eher anstacheln als bremsen.
- »Ich möchte noch mehr Geld verdienen, weil ich mir dann eine größere Wohnung, ein größeres Auto, einen schöneren Urlaub leisten kann.« Vorsicht vor solchen Sätzen. Erkunden

Sie das wahre Motiv, dass hinter dem Wunsch nach Mehr steht. Falls es Ihnen um mehr Anerkennung geht oder um das Messen mit anderen, fallen Sie auch hier in das alte Perfektionismus-Denken zurück. Wenn Sie diese Sichtweise überdenken, nehmen Sie viel Druck aus Ihrem Leben und gehen letztlich auch achtsamer mit Ihren eigenen Wünschen um.

Umgang mit Niederlagen

Nicht immer erreichen wir das, was wir wollen. Das erzeugt dann bei den meisten Menschen Unzufriedenheit. Nun ist Unzufriedenheit nicht per se etwas Negatives, denn sie kann eine hervorragende Triebfeder sein, etwas an der Situation verändern zu wollen. Ist die Unzufriedenheit darüber aber zu groß, weil wir etwas zu sehr wollen oder zu viel wollen, dann kann es sein, dass wir uns wiederum in das »Wollen« verbeißen. Die Folge: Schneller als wir denken, sind wir dann wieder beim »Wollen müssen«. Dann wächst auch der Druck wieder auf ein ungesundes Maß an. Fragen Sie sich daher immer: Wofür mache ich das? Was ist mein Ziel? Hilft mir dieses Ziel, meinen perfektionistischen Antreiber in Balance zu bringen, oder wird dieser Antreiber durch das intensive Wollen nur wieder unterstützt?

Die Rückkehr des Angemessenen

Perfektionisten neigen zu Extremen, wenn es um ihre Ziele geht. Doch wie lassen sich Ziele auf ein realistisches, gesundes, auf ein angemessenes Maß bringen?

Laut Duden bedeutet »angemessen« am Platz, angebracht, richtig bemessen, verhältnismäßig, adäquat, passend. Und im deutschen Recht hat Angemessenheit etwas mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip zu tun. Angemessen ist demnach etwas, wenn das angestrebte Ziel und die dafür in Kauf genommene Belastung nicht außer Verhältnis zueinander stehen. Anders gesagt: Mittel und Zweck einer Maßnahme müssen das passende Verhältnis zueinander haben. Im Alltag ist dies ein sehr subjektiver Maßstab. Denn wer bestimmt denn, ob das Verhältnis passend ist?

BEISPIEL

Eine meiner Klientinnen, Mitte 30, kam zu mir ins Coaching und erzählte: »Endlich habe ich den neuen Volontär zur Unterstützung bekommen. Ich musste dafür lange genug kämpfen. Und es hat wochenlang gedauert, um den passenden Kandidaten dafür auszusuchen.« Auf meinen Hinweis, dass sie trotz dieser frohen Botschaft aber gar nicht so fröhlich wirke, teilte sie mir den Grund ihres Kommens mit: Der neue und lang ersehnte Volontär, der ihr viel Arbeit abnehmen soll und dem sie eine gute Mentorin sein möchte, sollte nun ausgerechnet während ihres Jahresurlaubes kommen. Nach langem Zögern hatte sie dieses Jahr einmal zweieinhalb Wochen am Stück Urlaub geplant und ausgerechnet in der letzten Urlaubswoche nun sollte der neue Kollege anfangen. Er kommt aus einem anderen Land, da ist es am Anfang immer etwas schwer und ungewohnt. Und der Neuanfang soll doch möglichst mit einem herzlichen Willkommen verbunden sein und

mit ihrer Unterstützung. Gleichzeitig ist der Urlaub geplant und auch gebucht. Ihr Lebenspartner freut sich darauf. Und das kann sie doch auch nicht machen: den Urlaub einfach früher beenden oder für zwei Tage unterbrechen. Am Ende der Sitzung entschied sie sich, den Urlaub zu verschieben, wenn dies auch für ihren Partner möglich sei. Denn dann könne sie beide Ziele realisieren. Vier Wochen später traf ich die Klientin wieder. Sie war außer sich: »Ich habe den Urlaub umgeplant, auch mein Partner hat widerstrebend seinen Urlaub verschoben. Und wissen Sie, was jetzt passiert ist? Gestern kam die Nachricht, dass das Einstiegsseminar für die Volontäre verlegt wurde und mein neuer Volontär nun genau am ersten Tag meines neuen Urlaubstermins in der Firma anfängt!«

Meine Klientin hat alles gegeben, alles möglich gemacht, privat zurückgesteckt, Ärger mit ihrem Freund riskiert. Trotzdem hat alles nichts gebracht, um ihr berufliches Ziel zu erreichen. Im Gegenteil: Jetzt ist es noch schlimmer als vorher.

Meine Klientin hat ihr Ziel »Ich will eine perfekte Mentorin sein« so eng gesteckt, dass es nur erreichbar ist, wenn sie selbst dafür sorgt, dass sich der neue Kollege wohlfühlt und gut eingearbeitet wird. Um dieses Ziel zu erreichen, *muss* sie am Anfang selbst anwesend sein. Sie hat sich zu keinem Zeitpunkt gefragt, ob das überhaupt angemessen ist, ob der Erfolg der Einarbeitung und das Wohlfühlen des Mitarbeiters wirklich zwingend davon abhängen, dass sie selbst anwesend ist, dass sie ihren Urlaub verschiebt. Wir erarbeiteten gemeinsam einen weiteren Blickwinkel, der eine andere, eine angemessenere Lösung für das Problem zuließ: Sie fand eine Kollegin und einen Kollegen, die sich in der Zeit um den neuen Volontär kümmern sollten und schrieb diesem selbst noch eine nette Willkommensmail

mit den ersten Aufgaben. Als sie nach dem Urlaub zurückkam, war alles bestens.

Perfektionisten laufen oft mit Scheuklappen durch die Welt. Sie sind durch nichts zu bewegen, ihren Blickwinkel zu erweitern und auch andere Lösungen zuzulassen. Es geht eben nur auf diese eine Art und Weise – und am besten klappt es, wenn man es selbst macht, dann kann man das Ergebnis wenigstens kontrollieren.

Wie schafft man es aber, Aufwand und Ertrag in ein angemessenes Verhältnis zu bringen?

Variante 1: Halbieren

Sie halbieren den von Ihnen ursprünglich geplanten Zeitrahmen für das Vorhaben um die Hälfte und leben mit dem Ergebnis, das Sie dann haben. Sie brauchen für die Erstellung einer Präsentation drei Tage? Geben Sie sich nur eineinhalb Tage. Sie putzen Ihre Wohnung sonst ein ganzes Wochenende lang? Putzen Sie nur am Samstag und halten Sie sich den Sonntag frei.

Variante 2: Setzen Sie andere Prioritäten

Eine weitere Möglichkeit ist es, Ihre Prioritäten anders zu setzen. Hier geht es nicht etwa um das klassische Zeitmanagement zu beruflichen Aufgaben, sondern um die Aktivitäten Ihres Lebens.

Besonders hilfreich erscheint mir hier ein Modell von Stephen Covey. Er teilt die Aktivitäten des Lebens in die folgenden vier Quadranten ein.

Quadrant 1		Quadrant 2	
Wichtig	Lebenswichtiges Sinnvolle Aufgaben Drängende Probleme Arbeiten mit zwingendem Zeitlimit	Planung/Vorbeugung Beziehungsaufbau Neue Möglichkeiten erkennen Echte Erholung	
	Quadrant 3	Quadrant 4	
Unwichtig	Unwichtige Unterbrechungen Scheinbar drängende Unterbrechungen (Mails, Besprechungen, Telefonanrufe)	Triviales Geschäftigkeit Flucht-Aktivitäten Zeitfresser	
Dringend		Nicht dringend	

Stephen Coveys Idee ist es, sich auf die Möglichkeiten des 2. Quadranten zu fokussieren, d. h. sich mit den wichtigen, noch nicht dringenden Dingen auseinanderzusetzen, damit diese einem nicht irgendwann einmal auf die Füße fallen. Manchmal bedeutet das schlicht und einfach, einige Dinge früher zu tun, als es eigentlich nötig ist. Zu anderen Zeiten bedeutet dies, dafür zu sorgen, dass Aufgaben erledigt werden, ohne dies selbst zu tun. Und es bedeutet zwingend, sich der eigenen Lebensprioritäten und Werte bewusst zu sein und danach zu handeln. Wie wichtig das ist, zeigt auch die folgende Geschichte, die ebenfalls von Stephen Covey stammt.

Ein Philosophieprofessor nahm eines Tages während einer Vorlesung ein großes gläsernes Gefäß in die Hand und gab etwa 10 Zentimeter große Steine dort hinein. Nachdem das Glas damit gefüllt war, fragte er seine Studenten: »Ist das Glas nun voll?«, was diese bejahten. Daraufhin nahm er eine Handvoll kleinerer Kieselsteine, gab diese in das Glas und schüttelte es. Die Kieselsteine glitten zwischen die größeren Steine. »Ist das Glas nun voll?« Die Studenten zögerten bereits mit der Antwort. Er holte noch eine kleine Kiste voll Sand und schüttete den ganzen Sand in das Glas. Der Sand passte noch komplett hinein, da er sich um die Steine herum im Glas verteilte.

Stellen Sie sich vor, das Glas ist Ihr Leben. Die großen Steine sind die wichtigen Dinge darin: Ihre Kinder, Ihr Partner, Ihre Familie, die Gesundheit – all die Dinge, die das Leben immer noch lebenswert sein lassen, selbst wenn alles andere verloren ist. Die Kieselsteine sind die anderen Dinge, die wir für wichtig halten: die Arbeit, unsere Wohnungen und Häuser, das Auto. Der Sand ist Symbol für alles andere, die Kleinigkeiten des Lebens. Stellen Sie sich nun vor, Sie füllen zuerst den Sand in das Glas und dann erst die großen Steine und den Kies. Was passiert? Angefüllt mit der massiven Sandschicht, bleibt nicht mehr genug Platz für die großen Steine. Und genauso ist es mit unserem Leben: Wenn wir all unsere Zeit mit Nichtigkeiten verbringen, dann haben wir niemals Zeit für die Dinge, die wirklich wesentlich und wichtig sind.

Achten Sie daher auf die Dinge, die wirklich wichtig für Ihr Glück und Ihre Zufriedenheit sind, achten Sie auf die »großen Steine« Ihres Lebens. Verbringen Sie Zeit mit Ihrem Partner, spielen Sie mit Ihren Kindern, sorgen Sie für Ihre Gesundheit, Legen Sie Ihre ganz persönlichen Lebensprioritäten fest und achten Sie sie.

Finden Sie Ihre Wertebalance

Unsere Werte bestimmen, was uns bedeutsam ist. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Identität und unseres Selbstkonzepts. Werte können sein:

- Motive (Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Autonomie, Selbstverwirklichung),
- Ziele (Freiheit, Kreativität, Perfektion),
- Prinzipien (Ordnung, Fleiß, Leistung).

Werte werden uns von klein auf in unserer Erziehung vermittelt, aber auch in den jeweiligen Peergroups oder im Beruf erworben.

Treffen zwei Wertesysteme aufeinander, können äußere Konflikte und Konflikte in uns selbst entstehen. Typisch für einen solchen Konflikt bei Perfektionisten sind z. B. das Aufeinandertreffen der Aspekte »Freizeit mit Freunden« (Wert: Zugehörigkeit) versus »Fertigstellung einer Arbeit« (Wert: Perfektion, Leistung oder Anerkennung).

Es ist daher besonders hilfreich, die verschiedenen Wertesysteme in uns zu kennen und miteinander auszusöhnen. Wenn alle Teile an einem Strang ziehen, verleiht das einem Menschen innere Kongruenz und Charisma.

BEISPIEL

Am Anfang meiner Trainertätigkeit habe ich meine Workshops minutiös durchgeplant. Meine Unterlagen waren vorbildlich, mein Zeitmanagement ebenso. Ich versuchte die vielen Inhalte so gut wie möglich auf die zur Verfügung stehenden zwei Tage Workshop zu verteilen. Eine Herausforderung, denn es gab so viel Stoff zu vermitteln! Das Feedback der Teilnehmer war gut. Man fand mich kompetent, nett und die Inhalte wichtig. Allerdings bekam ich immer schlechte Bewertungen, wenn es um den Praxisbezug ging oder darum, dass Teilnehmer eigene Probleme einbringen konnten. Klar, wie sollte dafür auch Zeit sein bei dem vielen Stoff, dachte ich. Wenn die Auftraggeber nicht bereit waren, einen weiteren Tag dranzuhängen, dann war ich auch nicht bereit, die Schuld auf mich zu nehmen. Aber trotzdem hat es mich gewurmt, trotz des riesigen Vorbereitungsaufwandes nicht super-optimale Ergebnisse zu erzielen.

Nach Rücksprache mit einigen Kollegen habe ich mir den Fahrplan für die Workshops noch einmal durchgesehen und die Inhalte in »Muss« und »Nice to Have« unterteilt. In der Folge wurde das Feedback der Teilnehmer signifikant besser.

Mein damaliger Hang zum Perfektionismus und mein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis führten dazu, dass ich mich auf die Inhalte fokussierte und den Teilnehmern deswegen nicht genug Wertschätzung für ihre Anliegen entgegenbringen konnte. Als mir das bewusst wurde, war ich sehr betroffen. Denn ich hatte mich für den Trainerberuf vor allem deshalb entschieden, weil ich zu mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft beitragen und

dies vor allem mit besserer Kommunikation erreichen wollte. Und gerade das habe ich damals durch meine eigene Unsicherheit und meinen Wunsch, ein perfektes Seminar zu gestalten, verhindert. Ich hatte den einen Wert, mein Streben nach mehr Menschlichkeit, zum Vorteil eines anderen, nämlich meinem Bedürfnis nach Sicherheit, vernachlässigt.

Was mir passierte, passiert im Alltag oft, vor allem dann, wenn man sich seiner eigenen Werte nicht bewusst ist. Der erste logische Schritt ist daher, sich seiner eigenen Werte – auch im Sinne der großen Steine aus dem letzten Kapitel – bewusst zu werden, um dann die Werte gegenseitig in Balance zu bringen.

Schon Aristoteles hat gewusst, dass eine Stärke, die wir übertreiben, zur Schwäche wird. Und auch in puncto Perfektionismus trifft das zu. Wer zu genau ist, der wird pedantisch. Wer zu sehr in den Tag hineinlebt, wird schludrig und schafft eventuell gar nichts mehr. Es kommt also auf die richtige Dosierung und auf eine gute Ausbalancierung der Werte an.

Schritt 1: Erkennen Sie sich selbst

Die folgenden einfachen Übungen sind eine Einladung an Sie, sich und Ihre Werte besser kennenzulernen, sich zu entdecken, sich selbst zu erkennen.

Ihr Lebenszug

Nehmen Sie Stifte und ein leeres Din-A4-Blatt zur Hand und legen Sie es im Querformat vor sich hin. Malen Sie einen Zug darauf, Ihren Lebenszug, mit all den Menschen, die aktuell in Ihrem Leben wichtig sind. Wenn Sie damit fertig sind, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Wo sitzen Sie selbst? Sind Sie vorne in der Lokomotive, halten Sie das Steuer Ihres Lebens selbst in der Hand? Oder sitzen Sie hinten und lassen Sie die Reise von anderen bestimmen?
- Wer sitzt wo? Wer sitzt im Zug? Wer ist nicht (mehr) dabei?

Bestandsaufnahme: Wer bin ich?

Denken Sie an Ihre momentane Situation – an das, was Sie bewegt, was Sie sich wünschen, aber auch an das, was nicht so ideal ist. Welche Gedanken kommen Ihnen in den Sinn? Welche »inneren Stimmen« melden sich zu Wort? Angenommen, diese Stimmen gehörten zu unterschiedlichen Persönlichkeitsanteilen in Ihnen: Wie heißen diese Anteile? Typische innere Anteile sind etwa der Kritiker, der Macher, der Kreative, der Mutige, der Faulle, der Fleißige. Was wollen diese Anteile jeweils für Sie, als Gesamtpersönlichkeit, erreichen? Woran wollen sie Sie erinnern? Was ist ihnen jeweils wichtig?

Selbsterkenntnis: Die 16 Grundbedürfnisse nach Steven Reiss

Der Psychologieprofessor Steven Reiss hat in den 1990er-Jahren 16 grundlegende Bedürfnisse von Menschen identifiziert, deren

Ausprägung die Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen bestimmt. Mit der folgenden Übersicht finden Sie heraus, was Ihnen wichtig ist. Schreiben Sie auf, wonach Sie sich konkret beim jeweiligen Bedürfnis sehnen, was Sie brauchen. Vielleicht fällt Ihnen bei Status ein großes Auto oder ein Dokortitel oder auch eine gutaussehende Partnerin ein. Spüren Sie in sich hinein, wie Sie diese Bedürfnisse jeweils befriedigen könnten. Lassen Sie sich dafür zwei bis drei Wochen Zeit und Raum!

Das Bedürfnis nach ...	ist Motiv für ...	Für mich bedeutet es konkret:
Ansehen	Status	
Besitz	Sparen	
Eigene Kinder	Familie	
Eigenverantwortung	Unabhängigkeit	
Einbezogen werden	Akzeptanz	
Einfluss	Macht	
Entspannung	Ruhe	
Geselligkeit	Soziale Kontakte	
Körperliche Aktivität	Bewegung	
Nahrung	Essen & Trinken	
Organisation	Ordnung	
Sex und Schönheit	Romantik	
Soziale Gerechtigkeit	Idealismus	
Vergeltung	Rache	
Wissen	Neugier	
Würde und Verantwortung	Ehre	

Ihre Wertehierarchie

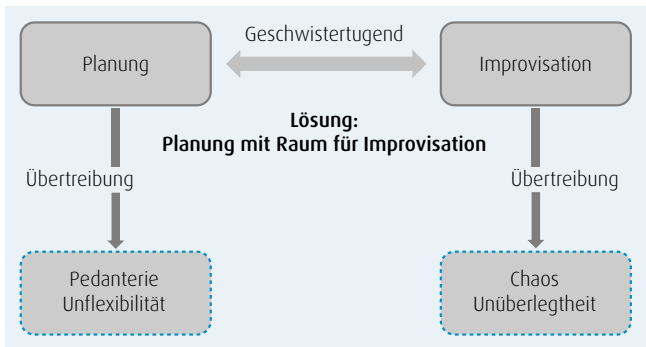
1. Schreiben Sie 10 Dinge/Aktivitäten auf, die Sie gerne machen oder gerne machen würden.
2. Warum machen Sie diese Dinge gern? Was ist der Grund bzw. was sind die Gründe dafür?
3. Schreiben Sie 10 Dinge/Aktivitäten auf, die Sie nicht gerne machen oder machen würden.
4. Warum machen Sie diese Dinge ungern? Was ist der Grund bzw. was sind die Gründe dafür?
5. Werten Sie Ihre Liste aus Nr. 1 aus: Welche Wörter kommen häufig vor? Markieren Sie diese!
6. Werten Sie Ihre Liste aus Nr. 2 aus: Welche Wörter kommen häufig vor? Markieren Sie diese!
7. Welche Zusammenhänge erkennen Sie zwischen den Listen?
8. Bringen Sie Ihre Schlüsselwörter in Ihre persönliche Rangfolge (Hierarchie der Kriterien).

Schritt 2: Bringen Sie Ihre Werte in Balance

Die Idee des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun war es, Menschen zu helfen, die eigenen Stärken besser zu erkennen und zu leben und deren ungewollte Übertreibung zu verhindern. Dazu entwickelte er das sog. Werte- und Entwicklungsquadrat. Es geht davon aus, dass jede Stärke ein positives Gegenstück braucht zum Ausgleich, damit

die Stärke eben nicht übertrieben wird und damit in der Ausprägung eine negative Komponente bekommt. Es gehören also immer zwei Stärken zusammen; Schulz von Thun nennt sie »Geschwistertugenden«.

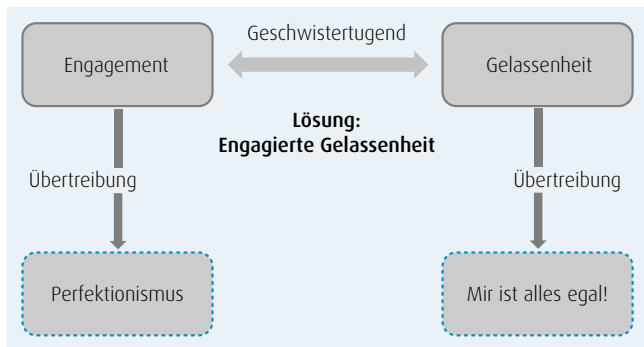
Kommen wir noch einmal zurück auf das Beispiel aus meiner Anfangszeit als Trainerin. Werte, die hier eine Rolle spielten, waren:



Wertequadrat: Planung und Improvisation

Um aus der übertriebenen Planung wieder herauszukommen, braucht es ein gesundes Maß der »Schwestertugend« – nämlich Raum für Improvisation. Es gibt viele Möglichkeiten, wie dieser geschaffen werden kann. Hier gilt es, die zum Menschen und der jeweiligen Situation passendste zu finden.

Das Wertequadrat zum Thema Perfektionismus könnte so aussehen:



Wertequadrat: Engagement und Gelassenheit

Es gibt mehrere Ansätze für ein passendes Wertequadrat zum Perfektionismus. Welche Tugend, welche Stärke ist es, die Sie übertreiben? Und was ist die Geschwistertugend zu Ihrer Stärke? Und last but not least: Wie kann für Sie eine Entwicklungsmöglichkeit daraus erwachsen?

Perspektivenwechsel

In diesem Kapitel möchte ich Sie zu einem Perspektivenwechsel einladen. Eigentlich sind es sogar zwei:

- Der erste Perspektivenwechsel fokussiert auf Sie selbst und das, was Sie wahrnehmen.
- Der zweite Perspektivenwechsel soll Ihnen helfen, sich in andere hineinzusetzen, um besser nachvollziehen zu können, was diese empfinden, wenn Ihr innerer Perfektionist einmal wieder am Ruder sitzt.

»Ordnung ist das halbe Leben« versus »Das Genie beherrscht das Chaos« – Einstellungen zeigen sich meist als Gegensatzpaar. Die dahinterliegenden, inneren Programme sind erst einmal wertfrei. Die daraus resultierenden Einstellungen jedoch nicht. Hinter jeder dieser Einstellungen steckt für denjenigen, der sie hat, eine positive Absicht. Und sie geben uns im Leben eine Orientierung. Förderlich sind diese »Programme«, wenn wir in der Lage sind, jeweils auch den Nutzen des Gegensatzes zu erkennen und zu würdigen. Hinderlich sind sie, wenn wir eine Fixierung auf eine der Seiten haben, die andere verurteilen und wenn wir somit auch hier wieder keine Wahlmöglichkeit haben. Wir können eben nur das eine ...

Weg vom Negativen – hin zum Positiven

Perfektionisten neigen dazu, ihren Wahrnehmungsfokus sehr einseitig eher auf das Erkennen und Vermeiden von (möglichen) Problemen, (lauernden) Risiken, (potenziellen) Fehlern und (drohenden) Hindernissen zu richten. Sie sind in diesem Sinne entweder »Bedenkenträger« oder im Lauf eines Projekts diejenigen, die selbst die kleinsten Fehler entdecken. Dabei könnte es auch anders sein.

Aufgabe 1: Wechsel des eigenen Fokus

Laden Sie sich eine App auf Ihr Smartphone, mit der Sie einen stündlich wiederkehrenden dezenten Signalton, einen kaum hörbaren Gong oder ein leises Klingeln einstellen können. Halten Sie jedes Mal, wenn dieser Laut ertönt, kurz inne und

notieren Sie auf einem Zettel oder in einem extra dafür vorgesehenen Notizbuch eine Minute lang dasjenige, was gerade gut ist in Ihrem Leben.

Abends vor dem Zubettgehen lesen Sie diese Liste noch einmal durch. Ergänzen Sie die Auflistung durch ein Problem, welches Sie gerade beschäftigt. Notieren Sie maximal einen Satz dazu und schreiben Sie dann auf, welche Chancen und Möglichkeiten in diesem Problem liegen. Vielleicht fallen Ihnen dazu auch schon Lösungsvarianten ein. Bedenken Sie: Um eine gute Lösung zu finden, brauchen Sie mindestens zwei bis drei gute Ideen, aus denen Sie auswählen können.

Machen Sie diese Übung jeden Tag mindestens einen Monat lang, besser sogar ein halbes Jahr. Sie werden bald schon feststellen, dass sich Ihr Wahrnehmungsfokus immer mehr in eine andere Richtung verschiebt. Vielleicht sehen Sie schon bald auch das, was gut und bereits da ist, und nicht nur das, was schlecht ist und was fehlt. Zusätzlich werden Sie mehr und mehr Lösungen, Chancen und Möglichkeiten entdecken, statt in Problemen zu verharren.

Zufriedenheit entsteht dadurch, dass Sie Lösungen finden und das Gute in Ihrem Leben sehen.

Aufgabe 2: Wechsel der Wahrnehmungsposition

Das nächste Mal, wenn Ihnen ein Fehler auffällt oder Sie Risiken sehen, machen und sagen Sie erst einmal nichts – es sei denn natürlich, Sie oder jemand anderes befindet sich in einer lebensbedrohlichen Situation. Halten Sie inne und stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Wer außer mir selbst wird diesen Fehler bzw. dieses Risiko als Problem sehen?
2. Was wird passieren, wenn ich diesen Fehler nicht korrigiere bzw. das Risiko nicht aufdecke?
3. Wie kommt es bei den anderen Beteiligten an, wenn ich diesen Fehler korrigiere?

Lassen Sie mich diese Methode anhand einer im Berufsalltag üblichen Situation veranschaulichen: Ihr Kollege hat eine neue Präsentation für Kunden vorbereitet und stellt Ihnen und ein paar anderen Kollegen die Endfassung vor. Grundsätzlich finden Sie die Präsentation gut, Ihnen fällt jedoch auf, dass die Folienvorlage veraltet ist. Auf mindestens zwei Folien sind zudem Rechtschreibfehler vorhanden. Normalerweise würden Sie den Kollegen darauf hinweisen, oder? Stellen Sie sich stattdessen die drei oben genannten Fragen und überlegen Sie sich eine Verhaltensstrategie.

Mögliche Lösung:

- Außer Ihnen selbst sind diese kleinen Fehler niemandem aufgefallen. Als Problem wird das außer Ihnen wahrscheinlich nur die PR-Abteilung sehen – wenn es dort überhaupt auffällt.

- Wenn die Fehler nicht von Ihnen korrigiert werden, dann bleiben sie entweder bestehen, oder es gibt eine Art »Schlussredaktion« im Unternehmen, bei der es auffallen sollte. Eventuell merkt es auch der eine oder andere Kunde.
- Der Kollege ist entweder dankbar, oder – und das ist wahrscheinlicher – er ist genervt und fühlt sich angegriffen, wenn Sie ihm das vor allen anderen sagen. Die restlichen Kollegen und Ihr Chef werden gemischte Reaktionen zeigen von »Als ob das so wichtig wäre!« über »Natürlich entdeckt er wieder diese Kleinigkeiten« bis hin zu »Wenigstens einem ist das aufgefallen«.
- Mögliche neue Verhaltensweisen: a) Sie sagen es dem Kollegen nach dem Meeting schonend: »Inhaltlich ist die Präsentation toll, mir ist dabei nur aufgefallen, dass ... Aber wahrscheinlich wolltest du das ohnehin noch ändern!« b) Sie vertrauen darauf, dass es der Kollege oder die entsprechende Stelle merkt und sagen nichts. c) Sie entscheiden, dass das für das Ergebnis nicht relevant ist, egal, ob es bemerkt wird oder nicht und sagen ebenfalls nichts. Und vielleicht finden Sie für sich noch weitere Möglichkeiten. Probieren Sie es aus!

Weg vom Detail – hin zur Rundumsicht

Perfektionisten neigen dazu, auf Details zu achten. Sie sehen die Einzelheiten und fokussieren sich auf Zahlen, Daten, Fakten. Dabei geht oft die Weitwinkelperspektive, der Blick auf das große Ganze verloren. Hier stößt ein weiteres Gegensatzpaar

an Einstellungen aufeinander. Top-Prioritäten und Zusammenhänge werden zwar erkannt, aber als nachrangig eingestuft, denn zuerst einmal gilt es, das Naheliegende zu betrachten.

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Meeting. Ihr Entwicklungsleiter stellt die mit seinem Team herausgearbeiteten Innovationsideen vor. Wirklich gute Ideen, wie Sie selbst zugeben müssen. Wo sollen aber die Ressourcen dafür herkommen? Ihre Mitarbeiter arbeiten doch ohnehin schon zu viel, um die laufenden Projekte stemmen zu können. Bei der anschließenden Diskussion stimmen Sie deshalb gegen die Vorschläge. Der Entwicklungsleiter zeigt zwar Verständnis für die Situation, ist aber gleichzeitig empört: Wie soll das Unternehmen dann auf dem Markt bestehen, wenn es nicht mehr innovationsfähig ist?

Aufgabe 1: Wechsel des eigenen Fokus

Fragen Sie sich öfter einmal, wozu das, was Sie tun, in einem größeren Zusammenhang betrachtet gut ist. Stellen Sie sich auch öfter die Frage, ob die Art und Weise das genauso zu tun, wie es gerade passiert, auch für die Zukunft noch tragfähig ist.

Aufgabe 2: Wechsel der Wahrnehmungsposition

Versetzen Sie sich immer mal wieder in die Position anderer, indem Sie sich die folgende Frage stellen: Was verfolgt Ihr Gegenüber für eine positive Absicht? Im Falle des Entwicklungsleiters aus dem Beispiel oben könnten das die Zukunftssicherung des Unternehmens, der Spaß an Innovation und Neuem und die

Einbeziehung der Betroffenen zum frühestmöglichen Zeitpunkt sein.

Machen Sie sich bewusst, dass Ihre eigene Sicht von jemandem, der über eine gegensätzliche Einstellung verfügt, als Einschränkung wahrgenommen wird.

Denken Sie in Lösungen und nicht in Problemen: Lösen Sie Ihren Blick vom Detail (im Beispiel: »Wir haben derzeit nicht genug Ressourcen.«) und erweitern Sie damit Ihren Blickwinkel. Im Beispiel könnten Sie sich fragen: Wie können Ressourcen für Zukunftsprojekte freigestellt werden und ab wann ist das realistisch? Welche Konsequenzen hat das?

Achtsamkeit

Viele Probleme, die wir Menschen mit uns und unserem Leben haben, lassen sich darauf zurückführen, dass wir mit den Gedanken überall sind – nur nicht im Hier und Jetzt. Anstatt den Augenblick zu genießen und die Chancen zu nutzen, die der Moment uns bietet, »beamen« wir uns gedanklich in andere Zeiten und zu anderen Orten. Wir sind in der Vergangenheit und in der Zukunft. Und so verpassen wir die Möglichkeit, unser gegenwärtiges Leben ganz bewusst zu gestalten.

Wann genau findet Ihr Leben statt? Eher in der Vergangenheit? Oder in der Zukunft?

- Natürlich kann man aus der Vergangenheit etwas lernen. Was hätten Sie nur alles besser machen können! Was hätte das

Leben Ihnen Besseres bieten müssen? Oder sind Sie der Meinung, dass früher alles besser war? Vergangenes entpuppt sich eher als Hemmschuh denn als Antriebskraft, wenn Sie damit und daher mit sich selbst hadern. Egal, was Sie über die Vergangenheit denken mögen, Fakt ist: Sie ist vorbei.

- Natürlich macht es Sinn, Dinge zu planen, die Zukunft zu gestalten. Welchen Sinn aber hat es, z.B. im Urlaub über die ungelösten Probleme in Ihrer Arbeit nachzudenken, anstatt die gemeinsame Freizeit mit der Familie in vollen Zügen zu genießen? Lösen können Sie die Probleme ohnehin erst, wenn Sie wieder zurück sind.

Das Gleiche gilt natürlich auch für alle anderen Situationen: Wirklich etwas tun können Sie nur im gegenwärtigen Augenblick. Und genau hier kommt das Konzept der Achtsamkeit ins Spiel. Achtsamkeit ermöglicht es uns, den gegenwärtigen Moment bewusst zu erleben, in Kontakt mit uns selbst und dem zu bleiben, was wir im Augenblick spüren können.

Achtsamkeit zu lernen und zu erfahren, ist vor allem für Perfektionisten bedeutsam. Nur wenn wir im Augenblick verweilen, erfahren wir die Wirklichkeit, wie sie ist: ohne Bewertung, ohne Erwartung, ohne besondere Anforderungen an uns selbst und andere. Perfektionismus hat dann keine Chance.

Vom achtsamen Erleben des Hier und Jetzt trennt uns das unaufhörliche Geplapper unseres Verstands, der sich in der Vergangenheit oder der Zukunft aufhält.

Achtsamkeit lässt sich praktizieren, wenn wir

1. eine nicht wertende Haltung gegenüber uns selbst und der Umwelt einnehmen,
2. all unsere Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt richten und
3. uns dabei nicht von unseren Gedanken und Gefühlen ablenken lassen.

Statt unsere Gefühle oder Situationen zu bewerten (»Wie blöd ist das!«, »Das darf ich nicht!«) oder zu ignorieren, stellen wir sie einfach nur fest (»Da ist Trauer«, »Ich habe Angst«). Es geht darum, genau das zu akzeptieren, was gerade da ist oder nicht da ist, anstatt dagegen anzukämpfen oder es zu ignorieren. Dabei sind wir uns darüber bewusst, dass dieser Moment und mit ihm auch alle Gefühle gleich vorüber sein werden.

BEISPIEL

In unserer PowerPoint-Präsentation war ein Fehler, der vom Chef bemerkt wurde? Okay. Wir haben immer noch nicht die perfekte Lösung für ein Problem? Okay. Unsere Tochter hat eine Sechs in Mathe? Okay.

Das heißt nicht, dass man nichts mehr tun soll, um negative Dinge zu ändern. Es geht vielmehr darum, sich bewusst zu machen, jetzt im Moment zu akzeptieren, dass sie da sind. Akzeptieren Sie zunächst die Tatsachen im Hier und Jetzt und überlegen Sie erst dann, wie Sie damit umgehen. Wir entscheiden uns so ganz bewusst für unsere Handlungen und Gefühle, statt in Frustration, Angst, Trauer und Wut zu versinken.

FORTSETZUNG DES BEISPIELS

Zum Chef: »Danke für den Hinweis.« Zum Problem: »Okay, wir finden schon noch eine Lösung.« Zur Tochter: »Was können wir gemeinsam tun, damit die Mathe-Note wieder besser wird?«

Achtsamkeit kann man üben. Die folgenden einfachen Trainingseinheiten sind ein guter Anfang, wenn Sie sich auf den Weg machen wollen, achtsamer zu werden.

Übung: Bewusstes Atmen

Wir atmen, sobald wir geboren werden und solange wir leben. Unsere Atmung läuft automatisch, die meiste Zeit merken wir noch nicht einmal, dass wir atmen. Aber wir sind in der Lage, unseren Atem bewusst wahrzunehmen und auch in gewissen Grenzen zu steuern. Das bewusste Atmen ist eine gute, ganz einfache Übung, um Achtsamkeit zu trainieren.

Nehmen Sie sich eine Auszeit für fünf Minuten. Stellen Sie Ihr Handy und den PC aus. Setzen Sie sich oder legen Sie sich ganz entspannt hin. Richten Sie nun Ihre Aufmerksamkeit auf Ihren Atem. Wie fühlt es sich an, wenn Sie einatmen? Ist die Luft, die durch Nase und Luftröhre strömt, kalt? Weitert sich Ihr Brustkorb? Atmen Sie dann wieder aus. Wie fühlt sich die Luft jetzt an – ist sie wärmer als vorher? Spüren Sie, wie Ihr Brustkorb sich wieder senkt? Atmen Sie in diesen fünf Minuten, ohne den Rhythmus des Atmens verändern zu wollen. Beobachten Sie,

wie sich Ihr Brustkorb hebt und senkt. Jedes Einatmen spüren Sie bewusst, genauso wie jedes Ausatmen.

Am Anfang hilft es, Ihre Atemzüge zu zählen. Zählen Sie jedes Einatmen. Das Zählen erleichtert die Konzentration auf das Atmen. Es verhindert, dass unser Verstand auf Wanderschaft in die Zukunft oder Vergangenheit geht.

Hören Sie nach der Übung in sich hinein. Wie ging es Ihnen damit? Wie fühlen Sie sich jetzt?

Machen Sie die Übung am besten jeden Tag. Bauen Sie sie fest in Ihren Alltag ein. Weiten Sie die Übung langsam zeitlich aus, wenn Sie merken, dass sie Ihnen guttut. Fünf Minuten täglich sind übrigens besser als 30 Minuten pro Monat.

Übung: Bodyscan

Diese Übung hilft Ihnen dabei, Ihren Körper wieder bewusster wahrzunehmen. Es geht dabei nicht etwa darum, über die einzelnen Körperteile nachzudenken und sie zu bewerten. Sie dient vielmehr dazu, sie so zu spüren, wie sie sind und wie sie sich anfühlen.

Nehmen Sie sich mindestens eine halbe Stunde Zeit. Legen Sie sich am besten bequem hin. Sind Sie gerade im Büro oder unterwegs, können Sie auch sitzen, nur bequem sollte es sein. Wenn Sie möchten, können Sie die Augen schließen.

Gehen Sie nun Schritt für Schritt durch Ihren Körper, indem Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die entsprechenden Regionen richten. Es gibt nichts zu tun und nichts zu erreichen. Es ist weniger bedeutsam, was Sie fühlen; entscheidend ist Ihre Aufmerksamkeit, mit der Sie Ihren Körper »scannen«.

Für mich hat es sich bewährt, damit am Kopf anzufangen. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihren Kopf: die Stirn, das Gesicht, den Hinterkopf. Wandern Sie dann mit Ihrer Aufmerksamkeit zum Hals, zu den Schultern und dem Nacken, zu den Armen und Händen. Gehen Sie über zu Ihrer Körpermitte: Brust, oberer Rücken, Bauch, unterer Rücken. Richten Sie dann Ihren Fokus auf das Becken und das Gesäß und schließlich auf Ihr rechtes Bein und den Fuß, schließlich dann auf das linke Bein und dessen Fuß. Am Ende des Bodyscans können Sie nach innen wandern, zu Ihrer Atmung. Stellen Sie sich vor, wie Ihr Atem den ganzen Körper durchdringt, wie er fließt.

Schweifen Ihre Gedanken zwischendurch ab, ist das ganz normal. Bringen Sie Ihre Aufmerksamkeit einfach zurück zu der entsprechenden Körperregion, ohne dass Sie das Abschweifen bewerten.

Übung: Achtsamkeit in den Alltag integrieren

Ich war einmal bei einem buddhistischen Mönch zu Gast. Wir hatten uns zur Meditation verabredet. Der Mönch kam eine Stunde zu spät. Dann bestellte er erst einmal in aller Ruhe Tee,

setzte sich hin, goss sich eine Tasse Tee ein und trank diesen. Auf meine Frage hin, ob wir denn heute nicht meditieren würden, sagte er: »Wenn ich Tee trinke, dann trinke ich Tee.« Es hat eine Weile gedauert, bis ich verstand, was er damit sagen wollte. Achtsamkeit ist auch hier das Stichwort. Seien Sie im Hier und Jetzt. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Tätigkeit, die Sie gerade ausüben. Wenn Sie essen, dann essen Sie ganz bewusst. Wenn Sie Auto fahren, dann fahren Sie Auto. Wenn Sie am Supermarkt an der Kassenschlange warten müssen, dann warten Sie. Lassen Sie sich nicht von anderen Dingen (Gedanken, Smartphones, Radio, Fernsehen) ablenken. Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie gerade tun.

Eine gute Einstiegsübung ist das achtsame Essen. Nehmen Sie sich z. B. eine Frucht, die Ihnen gut schmeckt, in die Hand. Wie fühlt sich die Schale an: rau, glatt, wellig etc.? Riechen Sie daran? Duftet sie erdig, frisch, säuerlich, süß? Beißen Sie ganz bewusst in das Obst: Was schmecken Sie? Was spüren Sie im Mund? Die Säure, die Süße, den Saft?

Auch das achtsame Gehen lässt sich gut in den Alltag integrieren. Rasen Sie nicht wie sonst von A nach B, sondern gehen Sie einmal ganz bewusst und langsam. Beobachten Sie, spüren Sie, was Ihr Körper alles tun muss, damit Sie einen Fuß vor den anderen setzen können. Sie werden staunen!

Übung: Bewertungen loslassen

Sofort, wenn wir einen Menschen zum ersten Mal sehen, läuft in uns innerhalb weniger Sekunden ein komplexer, unbewusster Bewertungsprozess ab. Wir nehmen seine Kleidung wahr, wie er sich bewegt, was er sagt und tut – und dann fällen wir ein Urteil. Wir finden ihn sympathisch oder nicht, wertvoll genug, um sich mit ihm abzugeben oder eben auch nicht. In den Bewertungsprozess fließen unsere Erfahrungen, unsere Erziehung, unsere Einstellung, Haltungen und auch unsere Persönlichkeit mit ein. Sie alle bilden den subjektiven Filter, mit dem jeder von uns höchst individuell seine Umgebung wahrnimmt. Jedes Urteil, das wir über eine Situation, einen Menschen fällen, ist also immer subjektiv. Wir können versuchen, unsere Wahrnehmung durch bestimmte, beobachtbare Kriterien etwas objektiver zu machen. Aber sie wird immer subjektiv bleiben. Offensichtlich wird das bei den Zeugen eines Verkehrsunfalls: Mehrere Personen haben dasselbe gesehen oder erlebt und schildern es doch alle völlig unterschiedlich. Damit korrespondieren auch wissenschaftliche Studien, die belegen, dass ein Urteil mehr über denjenigen aussagt, der es äußert, als über das zu bewertende Objekt selbst.

Sie vermuten wahrscheinlich schon: Es hat daher überhaupt keinen Zweck, sich darüber zu streiten, wessen Wahrnehmung nun »die richtige« ist. Unterbrechen Sie daher den Kreislauf von Wahrnehmen-Bewerten-Fühlen-Handeln. Dabei hilft Ihnen die folgende Übung:

Beobachten Sie eine Situation. Nehmen Sie wahr, was dort genau passiert. Eher früher als später werden Sie gedanklich eine Bewertung vornehmen: Super! Wie blöd! Das sollte er lieber lassen! Hoffentlich macht er nun nicht ...! Nehmen Sie wahr, welche Gefühle diese Bewertung in Ihnen auslöst.

STOPP! Drücken Sie ganz bewusst Ihre innere Stopp-Taste.

Wollen Sie diese Gefühle haben? Welche Handlung würde dieses Gefühl auslösen, wenn Sie daran festhielten? Wäre diese Handlung für Sie zielführend? Wäre sie für die Situation »heilsam«?

Falls ja, dann los!

Falls die Antwort darauf aber Nein ist, gehen Sie so vor: Beobachten Sie weiter, lassen Sie das Gefühl wieder ziehen. Gefühle kommen und gehen – es sind nur Momentaufnahmen. Sie haben Angst? Warten Sie einen Moment, und die Angst wird vorbeigehen – vorausgesetzt, Sie konzentrieren sich nicht darauf, sondern auf dasjenige, das es weiter im Außen zu beobachten und wahrzunehmen gibt.

Mehr zum Thema Achtsamkeit können Sie im gleichnamigen TaschenGuide nachlesen.

Selbstannahme

Sich selbst anzunehmen heißt, sich mit seinen Ängsten auseinanderzusetzen, den »Richter«, »Kritiker«, »Perfektionisten« in sich zu erkennen und sich davon frei zu machen und vor allem einen gesünderen und ausbalancierteren Umgang damit zu finden. Dies ist normalerweise ein längerer Prozess und für ein Selbstcoaching eher nicht geeignet. Trotzdem möchte ich Ihnen einige Tipps an die Hand geben, die Sie auf den Weg zu mehr Selbstannahme bringen.

Eine unerlässliche Voraussetzung dafür ist, dass Sie Ihr Ziel immer fest im Blick haben: Ihr Ziel ist es zu spüren, dass es vollkommen okay ist, wenn Sie einfach nur Sie selbst sind, und dass Sie es verdient haben, geliebt und anerkannt zu werden, einfach, weil Sie Sie sind. Sie wollen nicht mehr strikt nach den Muss-Vorgaben leben.

Übung: Gefühlsinventar

Mit dieser Übung können Sie sich die negativen, stressigen Gefühle bewusstmachen, die Ihr innerer Antreiber bzw. Richter mit seiner Forderung nach ständigen Höchstleistungen in Ihnen hervorruft. Nehmen Sie sich jeden Abend etwas Zeit und überlegen Sie: In welchen Situationen ist Ihnen heute Ihr innerer Richter, Ihr innerer Perfektionist begegnet? Wann und wo hat er sich zu Wort gemeldet? Was genau ist passiert und welche Gefühle hatten Sie in diesem Moment? Welche Gefühle haben

Sie jetzt in diesem Augenblick, in dem Sie erneut daran denken? Welche Stimmung entsteht dadurch? Wo genau im Körper haben Sie dieses Gefühl? Spüren Sie Ärger, spüren Sie Trauer? Beobachten Sie für einen Moment das Gefühl und sagen Sie zu sich: »Aha, so also fühlt sich ... (Ärger, Trauer etc.) an«. Erlauben Sie sich das Gefühl wahrzunehmen, ohne es zu verändern.

Haben Sie diese Reflexion eine Weile trainiert, können Sie die Übung intensivieren: Gehen Sie dazu über, sie sofort nach einer entsprechenden Situation zu machen. Sobald Sie dann das Gefühl wahrgenommen und es auch angenommen haben, können Sie gegensteuern. Auf diese Art und Weise lernen Sie sich selbst und Ihre Gedanken besser kennen. Sie verstehen, warum Sie in den einzelnen Situationen genau so handeln und nicht anders. Nutzen Sie eine Matrix wie die folgende, um Ihre Gedanken zu strukturieren.

Situations- beschreibung	Gedanken und Gefühle ...		
	vor der Situation	in der Situation	nach der Situation
Teammeeting: fehlerhafte Präsentation vom Kollegen	Keine	Interessante Präsentation. Oh wie peinlich, da sind ja noch Fehler, falsche Folien, das kann man auf keinen Fall so lassen! Da ist Panik. Da ist Stress.	Hätte ich doch nichts gesagt, jetzt ist der Kollege wütend auf mich. Da ist Trauer. Da ist Angst.

Situations- beschreibung	Gedanken und Gefühle ...		
	vor der Situation	in der Situation	nach der Situation
Klärendes Gespräch mit dem Kollegen	Mir ist es wirklich unangenehm, dass der Kollege sauer auf mich ist. Dabei habe ich es nur gutgemeint. Da ist Angst.	Kollege hat gar nichts gegen den Hinweis, fand ihn aber in dem Rahmen total unangenehm. Da ist Erleichterung. Da ist Stress.	Bin froh, dass ich das Gespräch hinter mir habe und die Luft bereinigt ist. Da ist Erleichterung. Da ist Freude. Da ist Stolz.

Übung: Was ich gut an mir finde

Auch diese einfache Übung hilft Ihnen dabei, sich selbst besser annehmen zu lernen:

Notieren Sie auf einem Zettel drei Dinge, die Sie an sich wirklich gut finden.

BEISPIEL

Ich kann besonders gut...

Ich bin dankbar für mein Talent ...

Ich bin einzigartig, weil ...

Pinnen Sie den Zettel an den Badezimmer- oder Flurspiegel. Lesen Sie ihn jeden Morgen nach dem Aufstehen und bevor Sie ins Bett gehen, mehrmals, ca. fünf Mal, laut vor.

Die Übung lässt sich steigern: Stellen Sie sich vor den Spiegel und sagen Sie sich diese drei Dinge, indem Sie sich tief in die Augen blicken.

Übung: Das Komplimente-Tagebuch

Beginnen Sie von heute an damit, auf Komplimente zu achten, die Sie von anderen bekommen. Schreiben Sie sie in ein Komplimente-Tagebuch, das Sie extra dafür anlegen. Sammeln Sie darin alles, was Ihnen Positives entgegengebracht wird. Schmökern Sie am Ende jeder Woche darin und genießen Sie die Anerkennungen. Das ist nicht nur angenehm, sondern stärkt auch den Selbstwert mit der Zeit.

Und genau das ist für Perfektionisten sehr hilfreich. Wer ein starkes Selbstwertgefühl hat, muss nicht perfektionistisch sein. So einfach ist das. Ein Mensch, dessen Selbstwert gut ist, wird von sich selbst und von anderen geliebt. Er tut, was angemessen ist. Er kann Unterschiede respektieren. Er lädt ein, verbindet. Er ist beständig, zuversichtlich, kommunikationsfähig. Er ist sich seiner Wahlmöglichkeiten, der Verantwortung und der Konsequenzen bewusst. Er ist vertrauensvoll, ehrlich, akzeptiert seine Gefühle und die anderer Menschen. Er ist offen für Neues, auf die Gegenwart ausgerichtet und veränderungsbereit. Sehr schön ausgedrückt hat es auch Virginia Satir, die Begründerin der Familientherapie, in ihrer »Erklärung zur Selbstachtung« : »Ich weiß von Seiten an mir, die mich verwirren, und ich weiß, dass ich Seiten habe, die ich noch gar nicht kenne. Solange

ich jedoch freundlich und liebevoll zu mir selbst bin, kann ich mutig darauf warten, dass sich die Verwirrung löst, und dass ich Möglichkeiten finde, mehr über mich zu erfahren. Wie immer ich auch aussehe und mich äußere, was immer ich auch sage oder tue, was immer ich denke oder fühle in jedem beliebigen Augenblick: Das bin ich. Das bin ich und drückt aus, wo ich in diesem Augenblick stehe.«

Übung: Einschränkende Überzeugungen verändern

Einschränkende Überzeugungen sind Gedanken, nach denen wir unser Verhalten ausrichten, ohne zu hinterfragen, ob es gut oder sinnvoll für uns ist. Meist stammen sie noch aus unserer Kindheit. Sie wurden uns anezogen. Es sind unter anderem diese Überzeugungen, die Sie zum Perfektionisten machen. Beispiele hierfür sind:

- »Ich darf keine Fehler machen.«
- »Nur, wenn ich etwas leiste, bin ich etwas wert.«
- »Dieses Problem muss ich alleine lösen/kann nur ich lösen.«
- »100 % sind nicht genug, es müssen 110 % sein.«

Diese Glaubenssätze lassen sich abwandeln.

1. Gehen Sie in sich. Was sind Ihre Überzeugungen? Warum müssen Sie und Ihre Leistung perfekt sein? Wahrscheinlich werden Sie hierzu mehrere Glaubenssätze finden. Schreiben Sie auf, was Ihnen dazu einfällt.

2. Konzentrieren Sie sich nun auf einen der Sätze. Welche positiven Aspekte hat die Überzeugung, die dahintersteht? Wofür ist sie einmal nützlich gewesen und wofür ist sie heute noch nützlich?
3. Sprechen Sie den Satz laut. Was sehen, hören, fühlen Sie innerlich dabei? Welche Situationen, Menschen, Gefühle fallen Ihnen dazu ein? Wie geht es Ihnen damit, dass Sie sich so fühlen?
4. Wie könnten Sie den positiven Nutzen der alten Aussage mitnehmen, die Einengung jedoch aufheben? Welche Formulierung könnten Sie hierfür wählen? Achtung: Das muss nicht unbedingt das Gegenteil des alten Satzes sein. Manchmal reicht es auch, Nuancen zu ändern.

BEISPIEL

Nehmen wir den Satz »Ich darf keine Fehler machen«. Das genaue Gegenteil wäre: »Ich darf Fehler machen«. Stand hinter dem alten Glaubenssatz die Überzeugung, dass Fehler zu Kritik und Abwertung durch andere führen, dann wird sich der neue Satz alles andere als gut anfühlen. Unter Berücksichtigung des »alten« Nutzens könnte der neue Glaubenssatz wie folgt lauten:

»Fehler bedeuten Lernfortschritt«, oder: »Fehler zu machen, ist essenziell wichtig für Leistung und Erfolg«, oder: »Jeder Fehler, der mir unterläuft, macht mich schlauer und stärker«, oder: »Erfahrungen gewinnt man, indem man Dinge tut. Dabei ist es in Ordnung, Fehler zu machen.«

5. Haben Sie den neuen Glaubenssatz formuliert, geht es darum, ihn zu stärken, um ihn dauerhaft in Ihr Denken zu integrieren. Sorgen Sie dafür, dass er in Ihrem Alltag präsent ist.

Schreiben Sie ihn z. B. auf eine schöne Karte und hängen sie diese sichtbar auf. Machen Sie ein Foto, malen Sie ein Bild, das Ihre neue Überzeugung ausdrückt und schreiben Sie den Satz auf das Bild. Sagen Sie die neue Überzeugung täglich mehrmals laut vor sich hin. Halten Sie sich deren positive Aspekte Tag für Tag vor Augen. Handeln Sie bewusst gegen Ihre abgelegte Überzeugung. Achten Sie darauf, was sich dadurch für Sie verändert.

BEISPIEL

War es Ihr Credo, keine Fehler machen zu dürfen, machen Sie jetzt bewusst kleine »Fehler«. Nehmen Sie eine U-Bahn später als sonst zur Arbeit. Kommen Sie zu Ihrer nächsten Verabredung 5 Minuten zu spät. Schreiben Sie eine Mail, in der Sie einen Rechtschreibfehler nicht korrigieren.

Auf einen Blick: Erfolgsstrategien gegen Perfektionismus

- Der Weg raus aus dem Perfektionismus ist kein leichter, aber es lohnt sich ihn zu gehen.
- Der erste Schritt, der getan werden muss, ist anzuerkennen, dass man Perfektionist ist.
- Perfekte Menschen gibt es nicht. Auch Perfektionisten müssen lernen, die eigene Unvollkommenheit zu ertragen.
- Ein Leben im Perfektionismus steht unter der Prämisse »Ich muss«. Das Ziel besteht darin, wieder sagen zu können: »Ich kann und will das, aber ich muss nicht.«
- Perfektionisten neigen zu Extremen, auch was ihre Ziele anbelangt. Es gilt, diese Extreme auf ein angemessenes Maß zurückzuschrauben, damit Aufwand und Nutzen wieder in einem Gleichgewicht stehen.
- Wer zum Perfektionismus neigt, hat oft auch ein geringes Selbstwertgefühl. Man kann aber lernen, sich selbst besser anzunehmen.

Irrwege und Sackgassen: was nicht hilft

Wer gegen seinen Perfektionismus angehen möchte, muss sich mit dessen Ursachen beschäftigen. Nur die Symptome zu behandeln, reicht nicht aus. Und das ist auch der Grund, warum so viele gut gemeinte Tipps nicht helfen.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a., warum

- Sie mit Zeitmanagement allein Ihren Perfektionismus nicht in den Griff bekommen,
- es nicht ausreicht, nur Nein zu sagen,
- Sie sich vor den sog. Patentrezepten hüten sollten.

Klassisches Zeitmanagement

Um Missverständnisse zu vermeiden: An Zeitmanagementsystemen ist prinzipiell nichts auszusetzen. Im Gegenteil: Für viele Menschen sind sie unverzichtbare Planungstools, um nicht den Überblick über ihre zeitlichen Ressourcen zu verlieren. Die Grundsätze, die dem klassischen Zeitmanagement zugrunde liegen, lauten stark vereinfacht:

- Setzen Sie sich klare Prioritäten. Dann nehmen Sie sich auch nicht zu viel vor.
- Seien Sie zielorientiert.
- Schaffen Sie Ordnung.
- Nehmen Sie nicht zu viele Aufträge an.
- Vermeiden Sie übertriebenen Perfektionismus.
- Schieben Sie Dinge nicht auf.
- Bauen Sie Zeitreserven ein.
- Delegieren Sie mehr.

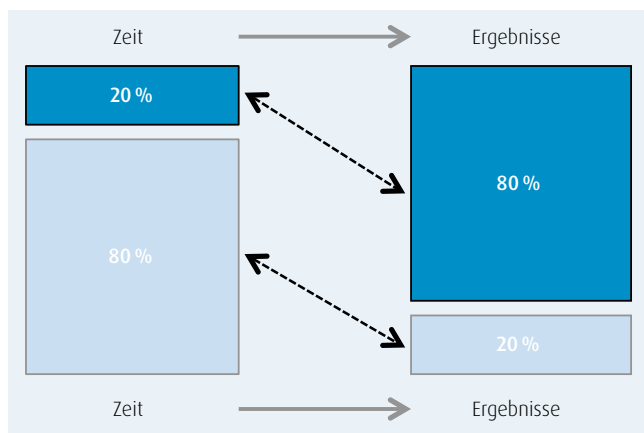
An diesen Grundsätzen gibt es natürlich nichts auszusetzen. Leider helfen sie einem Perfektionisten nicht wirklich weiter. Das Problem, das ein Perfektionist mit dem Zeitmanagement hat, ist nicht etwa, dass er nach dessen Grundsätzen nicht handeln will. Er KANN es nur nicht, weil er all die anderen perfektionistisch orientierten Dinge tun MUSS. Da helfen eben auch Einsicht und Zeitmanagement-Seminare nicht weiter. Der Perfektionist nimmt nun mal einfach alles gleich wichtig. Er strengt sich an,

weil er glaubt, dann erfolgreich zu sein. Etwas nicht zu erledigen, ist ihm ein Gräuel. Der Perfektionist arbeitet zielorientiert, sein Ziel ist es, eine perfekte Leistung zu bringen. Er plant eher zu viel als zu wenig. Dazu sind ja seine Listen gut. Er nimmt niemals zu viele Aufgaben an. Er lebt auf durch das Gefühl, gebraucht zu werden. Nur er kann das auf bestmögliche Art erfüllen. Einem Perfektionisten zu raten, er solle übertriebenen Perfektionismus vermeiden, ist ungefähr so, wie einem Fisch zu raten, er solle nicht mehr schwimmen. Aufschieberitis ist bei Perfektionisten nur dann ein Thema, wenn die hohen Erwartungen von außen an sie herangetragen werden und sie selbst glauben, diesen Erwartungen gar nicht gerecht werden zu können. Was soll ein Perfektionist in diesem Fall auch anderes tun, als die Aufgabe vor sich herzuschieben? Ein Perfektionist baut normalerweise Zeitreserven ein – nur reichen sie eben nicht für seinen perfektionistischen Anspruch. Und Delegation ist für einen Perfektionisten einfach immer eine große Herausforderung, weil er ja dann mit dem meist nicht perfekten Ergebnis der anderen leben oder schlimmstenfalls sogar damit weiterarbeiten muss. Da kann er die Arbeit doch auch gleich selbst machen.

Das Pareto-Prinzip

Vom Pareto-Prinzip, auch Pareto-Effekt oder 80/20-Regel genannt, haben Sie bestimmt schon einmal gehört. Vilfredo Pareto, ein italienischer Ökonom, erforschte vor über 100 Jahren die Vermögensverteilung in Italien und stieß dabei auf die besagte

80/20-Prozent-Regel. Er fand heraus, dass 20 % der Familien etwa 80 % des Gesamtvermögens im Land besaßen. Er erkannte schnell, dass dieses Verhältnis auf nahezu alle Bereiche des Lebens anwendbar ist. So können, vereinfacht ausgedrückt, 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse benötigen mit 80 % den größten Aufwand.



Das Pareto-Prinzip

Es erschließt sich sofort, dass es höchst unwirtschaftlich ist, 80 % der Zeit für die restlichen 20 % des Ergebnisses aufzuwenden. Auf das Thema Perfektionismus übertragen, bedeutet das: 80 % zu erreichen, sind genug. 100 % erreichen zu wollen, macht Stress, kostet zu viel Energie und Zeit. Perfektion ist also unwirtschaftlich und unklug. Das Credo für Perfektionisten

könnte also lauten: Wende das Pareto-Prinzip an, strebe nicht nach Perfektion!

Als Perfektionist denken Sie jetzt wahrscheinlich: Eine schöne Idee. Sie hilft mir aber nicht, weil die Ergebnisse nicht nur zu 80 %, sondern eben zu 100 % passen *müssen*. Und genau dieses Müssen ist der Grund dafür, warum das Pareto-Prinzip bei Perfektionismus nicht funktioniert. Jedenfalls nicht, solange wir von unseren eigenen Ängsten zum Perfektionismus getrieben werden.

Wobei das Pareto-Prinzip dann doch hilft

Lassen Sie mich doch noch eine Lanze brechen für das Pareto-Prinzip. Es kann Perfektionisten durchaus ein wenig helfen. Es unterstützt Sie dabei, sich auf die Dinge zu besinnen, auf die es wirklich ankommt.

Trennen Sie gedanklich Aufwand von Belohnung bzw. Ergebnis. Es ist ein Trugschluss anzunehmen, dass das Ergebnis umso besser wird, je mehr Aufwand und Zeiteinsatz Sie zeigen. Ein »perfektes« Ergebnis ist meistens pure Zeitverschwendung. Sie haben dann zwar vielleicht ein Projekt glanzvoll beendet, dafür aber fünf andere noch gar nicht angefangen. Perfekt sollte nicht gleichgesetzt werden mit makellos. Es sollte bedeuten, dass es genau das tut, was es tun soll. Und dafür reichen in der Regel 80 %.

Fragen Sie sich doch einmal, womit Sie Ihr Leben verbringen möchten: Wollen Sie 80 % Ihrer Zeit und Energie dafür aufwenden, nur 20 % Ergebnisverbesserung zu erreichen? Ist das den Preis, den Sie dafür bezahlen, tatsächlich wert?

Manchmal ja – aber eben nur manchmal. Das 80/20-Prinzip lässt sich nämlich auf viele Bereiche Ihres Lebens anwenden. Wir verbringen die meiste Zeit, vielleicht sogar 80 %, mit Menschen, die für unser Leben irrelevant sind. Deshalb sind diese nicht weniger wert und verdienen es auch nicht, schlechter behandelt zu werden. Es sind einfach nur nicht die Menschen, die für unser Glück und unsere Zufriedenheit wichtig sind. Wir sollten also ernsthaft darüber nachdenken, ob wir nicht denjenigen Menschen mehr Zeit widmen, die wir wirklich schätzen und die für unsere Zufriedenheit, unser Glück verantwortlich sind.

Nein sagen

In vielen Ratgebern, die sich mit Perfektionismus beschäftigen, steht: Lernen Sie Nein zu sagen. Das ist auch prinzipiell ein guter Ratschlag. Das Nein-Sagen ist die Voraussetzung dafür, dass das Pareto-Prinzip funktioniert. Nein-Sagen ist notwendig, um die eigenen Prioritäten leben zu können. Nein-Sagen muss man, um nicht zu viele Aufgaben aufgeladen zu bekommen. Nein-Sagen bedeutet Grenzen zu setzen.

Allerdings muss ein Perfektionist erst lernen, Ja zu sich zu sagen, bevor er Nein zu anderen sagen kann: »Ja, ich bin es wert,

dass mich Menschen mögen. Ja, ich bin wertvoll. Ja, ich muss nichts speziell tun oder sein, damit mich andere respektieren. Ja, ich bin so wertvoll, dass andere auch meine Grenzen respektieren, so wie ich die Grenzen der anderen respektiere. Und falls sie das nicht von selbst tun, dann sage ich auch mal Nein.«

Sie kaufen an der Theke Käse und die Verkäuferin fragt: »Darf es ein wenig mehr sein?« Sie sagen, wenn das okay für Sie ist: »Ja, gern«, bzw.: »Nein, danke«, wenn Sie eben nicht mehr wollen. Das fällt leicht. Genauso leicht kann es auch im Job sein. Sie sollen zusätzliche Arbeit erledigen oder bekommen eine Aufgabe, die Sie nicht wollen. Sagen Sie: »Danke für das Vertrauen! Aber mit meinen aktuellen Aufgaben bin ich bereits komplett ausgelastet.« Sie sagen damit Ja zu sich selbst und damit gleichzeitig Nein zu den zusätzlichen Aufgaben. Das können Sie nicht? Dann vertagen Sie die Antwort. Sagen Sie, Sie würden bis morgen darüber nachdenken. Überlegen Sie dann ganz genau und konzentrieren Sie sich dabei auf sich und Ihre Bedürfnisse: Haben Sie die Zeit? Was würde dafür wegfallen oder worauf müssten Sie privat verzichten, wenn Sie die Aufgaben annehmen? Wieviel mehr Druck entsteht dadurch für Sie? Werde ich hinterher ärgerlich auf die Person sein, die mir die zusätzliche Arbeit aufgeladen hat, nur, weil ich nicht Ja zu mir sagen konnte?

Rechnen Sie einmal ehrlich aus, wie viele Stunden am Tag Sie damit verbringen, Aufgaben für andere zu erledigen. Und dann fragen Sie sich, ob das Verhältnis stimmt. Natürlich ist es

nett, ab und zu für Kollegen einzuspringen. Es ist umgekehrt ja auch hilfreich, wenn die anderen einem selbst einmal unter die Arme greifen. Ist dieses Verhältnis aber ausgewogen? Oder sind Sie immer derjenige, der »aushilft«, während die Kollegen im umgekehrten Fall nie Zeit dafür haben? Wie war das auf dem letzten Geburtstag der Nachbarin? Sie wurden gebeten, Kuchen mitzubringen. Ihr Kuchen sei doch immer so lecker. Eigentlich hatten Sie keine Zeit, aber dann haben Sie doch drei wunderbare Torten gebacken. Fragen Sie sich: Macht das die Nachbarin im umgekehrten Fall auch? Falls ja: Wunderbar!

Und trotzdem kann es ab und an angebracht sein, Nein zu anderen zu sagen. So z. B., wenn der Preis für Sie in dieser Situation viel zu hoch wäre. Sie haben wirklich keine Zeit und backen den Kuchen dann mitten in der Nacht und sind am nächsten Tag völlig übermüdet? Ist es das wert? Nein? Sagen Sie dann: »Normalerweise immer gern, das weißt du ja. Dieses Mal habe ich keine Zeit dafür. Es geht beim besten Willen nicht. Wenn du beim Bäcker Kuchen bestellen willst, dann kann ich dir aber gern den Weg abnehmen und dort vorbeifahren.«

Denken Sie immer daran: es geht darum, Ja zu sagen zu dem, was Sie selbst wollen bzw. brauchen und zu dem, was Sie als Ihre Prioritäten erkannt haben. Sobald Sie das können, ist auch das Nein-Sagen gar kein Problem mehr.

Patentrezepte

Perfektionismus wird von anderen durchaus schnell registriert. Da bleiben die sog. Patentrezepte nicht aus. Vielleicht kommen Ihnen ein paar der hier aufgezählten bekannt vor:

- Sei doch nicht so perfektionistisch.
- Mach dich doch mal locker!
- Mach nicht so viele Überstunden.
- Das musst du eben delegieren.
- Sieh das doch nicht so verbissen.
- Mach nicht aus allem eine Wissenschaft.

Die Liste dieser »guten Ratschläge« ist unendlich lang. Mal ehrlich: Wenn es so einfach wäre, dann hätten Sie das alles längst schon getan. Richtig? Nach all dem, was Sie in diesem TaschenGuide gelesen haben, wissen Sie jetzt ohnehin, dass es eine einfache, schnelle Wunderlösung nicht gibt. Der Weg raus aus der Perfektionismusfalle ist kein leichter, aber ein sehr lohnenswerter!

Zu guter Letzt

Die Erkenntnisse von Virginia Satir, der Begründerin der Familientherapie, haben mich in meiner Arbeit als Coach nachhaltig beeinflusst. Ihr lag daran, ihren Patienten zu »Fünf Freiheiten« zu verhelfen. Ich wünsche Ihnen von Herzen, dass auch Sie diese Freiheiten in Ihrem Leben entdecken:

1. die Freiheit zu sehen und zu hören, was im Moment wirklich da ist, anstatt das, was sein sollte, gewesen ist oder erst sein wird.
2. die Freiheit, das auszusprechen, was Sie wirklich fühlen und denken, und nicht das, was von Ihnen erwartet wird.
3. die Freiheit, zu Ihren Gefühlen zu stehen, und nicht etwas anderes vorzutäuschen.
4. die Freiheit, um das zu bitten, was Sie brauchen, anstatt immer erst auf Erlaubnis zu warten.
5. die Freiheit, in eigener Verantwortung Risiken einzugehen, anstatt immer nur auf Nummer sicher zu gehen und nichts Neues zu wagen.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei meiner Oma, meiner Mutter und bei meinem Mann, die mir ein Leben mit diesen Freiheiten möglich gemacht haben.

Stichwortverzeichnis

- Achtsamkeit 98
- Angst 19, 52
- Arbeitssucht 43
- Arbeitssucht-Test 45
- Aufschieberitis 38

- Bedenkenträger 93
- Bodyscan 102
- Burn-out 50

- Delegationsunfähigkeit 29
- Denkfälle 15
- Depression 50, 57
- Dysfunktionalität 12

- Erziehung 61
- Essstörung 55
- Extravertierter Perfektionist 25

- Gefühlsinventar 107
- Glaubenssatz 20, 111

- Imperfektionstoleranz 73
- Introvertierter Perfektionist 25

- Karrierebremse Perfektionismus 63
- Komplimente-Tagebuch 110
- Konkurrenzdenken 26

- Lebenszug 88

- Misserfolg 19
- Multidimensional Perfectionism Scale 9

- Narzissmus 58

- Pareto-Prinzip 117
- Perfektionismus, Definition 8
- Perfektionismus-Test 30
- Persönlichkeitsstörung 40
- Perspektivenwechsel 92
- Prokrastination 38

- Selbstakzeptanz 13
- Selbstannahme 107
- Selbstwert 27
- Steine-Gleichnis 83
- Stresslevel 48

- Übertreibung 28

- Wertebalance 85
- Wertequadrat 90
- Wertestruktur 88

- Zwanghaftigkeit 39

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-08994-1 Bestell-Nr.: 10722-0001

ePub: ISBN: 978-3-648-08995-8 Bestell-Nr.: 10722-0100

ePDF: ISBN: 978-3-648-08996-5 Bestell-Nr.: 10722-0150

Anja Mumm

Loslassen – Raus aus der Perfektionismusfalle

1. Auflage 2016, Freiburg

© 2016, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Redaktion: Jürgen Fischer

Redaktionsassistent: Christine Rüber

Konzeption, Realisation und Lektorat: Nicole Jähnichen, www.textundwerk.de

Satz und Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Umschlag: Kienle gestaltet, Stuttgart

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Die Autorin

Anja Mumm ist Diplom-Betriebswirtin und war lange Zeit im kaufmännischen Umfeld tätig. Seit vielen Jahren unterstützt sie als systemisch orientierter Coach, als Mentorin und Sparringspartnerin Menschen und Teams in der beruflichen Entwicklung. Ziel ihrer Arbeit ist es vor allem, Kommunikationsbarrieren abzubauen, Kompetenzen auf die Problemlösung zu fokussieren und den Blick für die Gestaltungsspielräume des eigenen Lebens und Wirkens zu weiten. Anja Mumm verfügt über zahlreiche Zusatzqualifikationen, u. a. ist sie zertifizierter Senior- und Lehrcoach, NLP Business Master, sowie zertifizierte Reiss-Profil®, Profilingvalues®, 9levels of values®-Trainerin und Burn-out-Beraterin. Von 2005 bis 2012 war sie Vorstandssprecherin des Deutschen Coaching Verbands e.V. und von 2007 bis 2015 Mitglied im Roundtable der Coachingverbände.

Weitere Literatur

»Achtsamkeit in Beruf und Alltag«, von Svea von Hehn und Arist von Hehn, 128 Seiten, EUR 7,95, ISBN: 978-3-648-07132-8, Bestell-Nr.: 10713

»Resilienz«, von Ella Gabriele Amann, 128 Seiten, EUR 7,95, ISBN: 978-3-648-05704-9, Bestell-Nr.: 10703

