

Raus aus der Perfektionismusfalle

Das leistungs- und erfolgsorientierte Wissenschaftssystem ist der perfekte Nährboden für Perfektionismus unter Forschenden. Im Coaching können neue Ideen erarbeitet werden für einen wertschätzenden Umgang mit perfektionistischen Anteilen in der Persönlichkeit.

von CLAUDIA EILLES-MATTHIESSEN

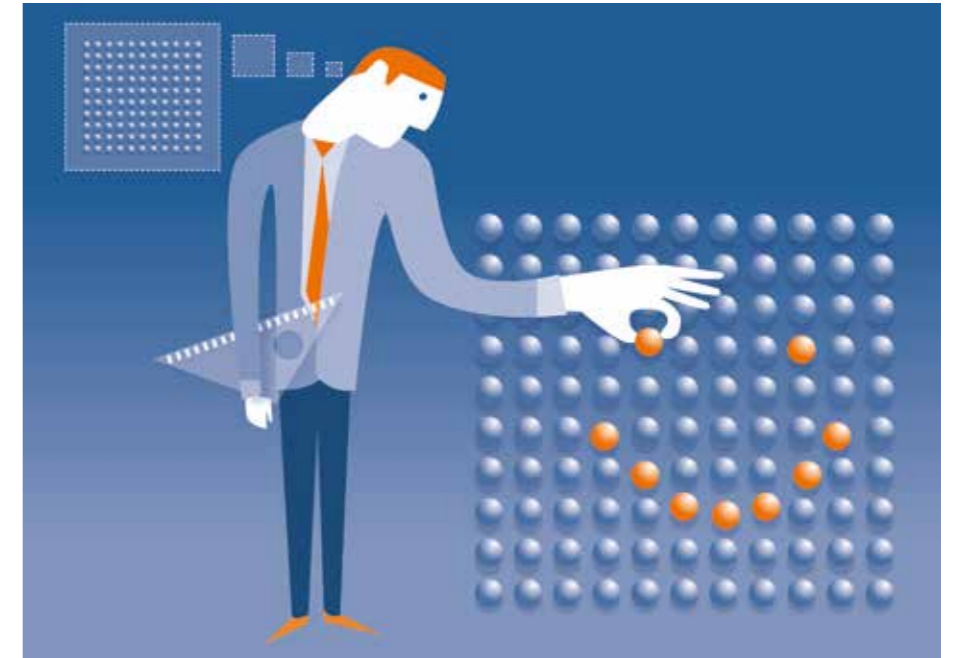
Klara F, eine 41-jährige Geisteswissenschaftlerin kommt ins Coaching, um die Abschlussphase ihres Habilitationsverfahrens „effizient und zielorientiert“ zu bewältigen. Frau F ist verheiratet, hat zwei Kinder, bislang alle Prüfungen – vom Abitur bis zur Promotion – mit Bestnote gemeistert und eine beachtliche Publikationsliste vorzuweisen. Dennoch ist sie unzufrieden mit sich, sie wirkt erschöpft und berichtet von ihrer Angst, im Berufungsverfahren oder bei einer Antrittsvorlesung zu versagen. Diese Vorstellung ist – so stellt sich im weiteren Gespräch heraus – für sie so beschämend, dass sie Bewerbungsfristen verstreichen lässt, obwohl sie für einige der Stellen hervorragend qualifiziert wäre.

Ein anderes Beispiel: Birgit S., eine 48-jährige Forschungsgruppenleiterin bringt das Thema

direkt auf den Punkt: „Ich wäre froh, wenn mir mal 120 Prozent reichen – fast immer erwarte ich 150-prozentige Leistung von mir“. Sie berichtet im Coaching, wie sehr sie ihre überhöhten Erwartungen an die eigene Leistung unter Druck setzt. Sie erzählt von der nicht enden wollenden Anstrengung, To-Do-Liste abzuarbeiten, Anforderungen zu erfüllen, Anfragen zu beantworten – und dennoch nicht zufrieden zu sein. Freizeitaktivitäten wie Sport oder ein freier Tag sind von einem ständigen „schlechten Gewissen“, einer inneren Stimme „Du müsstest aber...“ begleitet. Schlafstörungen und zunehmende Erschöpfung kommen hinzu. Der Kreislauf von Anstrengung und wohlthuender Erholung ist gestört.

Ein letztes Beispiel: Florian T., 31-jähriger Doktorand sucht Unterstützung bei dem Anliegen, endlich seine Doktorarbeit abzuschließen. Was ihn daran hindert? Er vermeidet es, so erzählt er, seiner Betreuerin Teile seines Textes vorzulegen, um ein Feedback zu erhalten. Er vermeidet es, seine Arbeit im Forschungskolloquium oder bei einer Konferenz vorzustellen. Kurz: Er vermeidet Feedbacksituationen. In der Folge fühlt er sich zunehmend unsicher, kann die Qualität der eigenen Arbeit nicht mehr einschätzen und hat das Gefühl, die Arbeit sei noch nicht gut genug, um präsentiert oder diskutiert zu werden. Gleichzeitig spürt er die Erwartung seiner Eltern und seiner Betreuerin, endlich fertig zu werden. Gutgemeinte Fragen nach dem Stand seines Forschungsprojektes empfindet er als Angriff, reagiert gereizt oder mit Rückzug. Die Unsicherheit steigt. Die Motivation sinkt. Wer kein Feedback bekommt, bewegt sich im luftleeren Raum. Dies gilt besonders in der frühen Phase der wissenschaftlichen Karriere, wenn das eigene Bezugssystem zur Leistungsbeurteilung noch nicht stabil und damit störanfällig ist. Immer wieder nimmt Florian sich

„Humor begünstigt die De-Identifikation des Perfektionisten“



vor, nun endlich weiterzuarbeiten – aber immer kommt etwas dazwischen.

Phänomen Perfektionismus

Drei Fälle mit unterschiedlichen Hintergründen, Kontexten und Coaching-Strategien. Aber eine Gemeinsamkeit: Birgit, Klara und Florian leiden unter Perfektionismus. Sie haben überhöhte Anforderungen an sich und die Qualität ihrer Leistungen sowie die Sorge, den Anforderungen Dritter nicht zu genügen. Ihre Bewältigungsversuche sind unterschiedlich, sie reichen von verstärkter Anstrengung bis zur Vermeidung von Feedbacksituationen. Das Ergebnis: Druck, Angst und Unzufriedenheit.

Perfektionismus ist ein Phänomen, das im Coaching von Wissenschaftlern häufig auftaucht. Perfektionismus hat unterschiedliche Gesichter. Typisch sind jedoch die folgenden Merkmale:

- Es werden überhöhte Anforderungen an die eigenen Leistungen gestellt.
- Es werden ständig oder oft große Anstrengungen investiert, um fehlerfreie, makellose und nicht kritisierbare Ergebnisse zu erzielen.
- Dabei wird unverhältnismäßig viel Zeit und Mühe investiert, um die eigene Arbeit zu kontrollieren und zu optimieren.
- Die eigene Person wird mit überkritischem Blick betrachtet.
- Es bestehen erhebliche Zweifel bezogen auf die Qualität der eigenen Leistung.
- Potenzielle Empfänger der Leistung wie Leser oder Zuhörer werden als

überkritisch, bisweilen sogar als boshaft oder hämisch phantasiert.

- Eigene Erfolge oder Leistungen werden als selbstverständlich erachtet, nicht gewürdigt oder gar abgewertet.
- Die Betroffenen erleben Ärger, Gereiztheit oder Angst, wenn sie nicht genug Ressourcen haben, um ihre Arbeiten zu optimieren und zu kontrollieren, etwa, wenn Zeitdruck herrscht oder sie unterbrochen werden¹.

Kurz – und in Anlehnung an einen Buchtitel von Raphael Bonelli² kann man formulieren: Perfektionismus liegt vor, wenn das Soll zum Muss wird. Es wäre zu kurz gegriffen, dieses Phänomen als ausschließlich individuelles Problem zu betrachten. Perfektionismus und verwandte Phänomene wie Selbstausbeutung, Prokrastination, Erschöpfung oder Burnout sind selbstverständlich Ausdruck einer wechselseitigen Beeinflussung individueller, biographischer und gesellschaftlicher Faktoren. Sie entstehen, wenn persönliche Dispositionen und Kontextbedingungen zusammenwirken.

Im Wissenschaftssystem gibt es einige Umstände, um Perfektionismus auszubilden: eine hohe soziale Leistungsnorm, Konkurrenzdruck, die Quantifizierbarkeit von Leistungen in Form des Impact Factors oder durch Evaluationen, die raumzeitliche Entgrenzung der Arbeit, eine defizitorientierte Fehlerkultur sowie – speziell in der Postdoc-Phase – geringe Planungssicherheit durch befristete

Verträge, wiederkehrenden Prüfungs- und Bewährungssituationen und Statusunsicherheit.

Perfektionismus ist die Schattenseite, oder wenn man so will, die Überzeichnung von Leistungsmotivation. Leistungsmotivation kann man in Anlehnung an McClelland³ definieren als das Bestreben, eine Aufgabe oder Tätigkeit – in Bezug auf einen selbstgewählten oder von außen vorgegebenen Qualitätsstandards möglichst gut auszuführen. Damit verknüpft ist die Bereitschaft, hohe Anstrengungen auf sich zu nehmen. Gelingt es, den eigenen Gütemaßstäben zu genügen, entsteht ein Gefühl von Zufriedenheit oder Stolz, ein Verstärker für künftiges leistungsmotiviertes Verhalten. Ein ausgeprägtes Leistungsmotiv ist somit eine Voraussetzung für eine Wissenschaftskarriere, allerdings nur bis zu einem bestimmten Punkt.

Hoch leistungsmotivierte Menschen fühlen sich wohl in einem Kontext, indem sie noch überwiegend selbst für die Qualität der Leistungen verantwortlich sind. In frühen Phasen der Wissenschaftskarriere funktioniert die Gleichung: Leistung und Anstrengung führen zu Erfolg daher noch recht gut. Das ändert sich im Zuge der weiteren Karriereentwicklung, wenn die Struktur der Aufgaben und Rollen sich wandelt und zusätzlich zu den fachlich-wissenschaftlichen Kernaufgaben Aufgaben wie Verwaltung, Budgetverantwortung, Projektmanagement,

Literatur

1 Eilles-Matthiessen, Claudia & Pohl, Carsten (2015). Perfektionismus als Thema im Coaching. Ideen für ein wertschätzendes Navigieren zwischen Leistungsmotivation und Optimierungszwang. Coaching-Magazin 1/2015.

2 Bonelli, Raphael (2014). Perfektionismus. Wenn das Soll zum Muss wird. München: Pattloch.

3 Mc Clelland

DiBartolo, Patricia Marten; Li, Chia Yen & Frost, Randy O. (2008). How do the dimensions of perfectionism relate to mental health? Cognitive Therapy & Research, 32, 401-417.

Spitzer, Nils (2009). Die therapeutische Verringerung einer modernen Tugend? Perfektionismus kognitiv umstrukturieren. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 41, 359-373.

„Mehrere Zutaten helfen, der Perfektionismusfalle zu entgehen“

Foto: privat



Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

ist Diplom-Psychologin und unterstützt seit über 15 Jahren Unternehmen und Hochschulen durch Coaching, Teamentwicklung, Workshops und Konfliktmoderation. Sie ist Autorin, Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft sowie Lehrbeauftragte für Coaching und Konfliktmanagement an der Universität Frankfurt/M.

Webseite
www.plan-c-frankfurt.de

Mitarbeiterführung, Networking und Hochschulpolitik an Bedeutung gewinnen. In dieser Phase gerät die bisherige Strategie an Grenzen. Wer auf die veränderten Anforderungen alleine mit einem Mehr an Anstrengung und Engagement antwortet, gerät schnell an Grenzen – und manövriert sich in die Erschöpfung.

Eine Erweiterung des eigenen Erfolgsrezepts um ein paar neue Zutaten ist hilfreich, um der Perfektionismusfalle zu entgehen: Hier ein paar Anregungen dazu:

Reflexion:

Manchmal trägt schon die Erkenntnis, dass das eigene Problem kein Ausdruck eines individuellen Defizits ist, zur Entlastung bei. Es gibt viele Besonderheiten des Systems Wissenschaft, die perfektionistische Tendenzen geradezu einladen. Aber Einladungen kann man ablehnen.

Wertschätzung:

Würdigen Sie Ihren Perfektionismus als einen Teil der eigenen Persönlichkeit, der zu Ihrer bisherigen Karriereentwicklung beigetragen hat. Schließlich ist Perfektionismus verwandt mit Leistungsmotivation und diese ist ein wichtiger Motor für Karriere und Erfolg.

Selbstempathie:

Nehmen Sie das Bedürfnis, das hinter dem Perfektionismus steht ernst. Was möchten Sie durch permanente Optimierung erreichen? Und was verhindern? Oft geht es darum, Ablehnung oder Kritik durch andere zu vermeiden. Die Vorstellungen, den Forderungen Dritter nicht zu genügen, kann Angst machen oder gar schambesetzt sein. Leistung, vor allem aber perfekte Leistung, scheint dann ein geeignetes Mittel, Angst oder Schamgefühle zu verhindern. Experimentieren Sie in kleinen Schritten damit, Kontrolle abzugeben, und machen Sie die Erfahrung, dass Ihre Kompetenz, Ihr Auftritt, die Zugehörigkeit zu anderen und Ihre Wirksamkeit nicht darunter leiden.

Humor und Abstand:

Nehmen Sie ab und an einen wohlthuenden Abstand zu Ihren perfektionistischen Anteilen ein. Dabei kann es helfen, diesem Anteil zu externalisieren. Sie können ihn beispielsweise zeichnen oder ihm einen Namen zu geben. Dieses Vorgehen begünstigt eine wohlthuende De-Identifikation vom Perfektionismus. Er ist damit ein Teil der eigenen Persönlichkeit, darf dies auch bleiben – aber er beherrscht nicht mehr das gesamte Erleben. Er wird

– metaphorisch gesprochen – zu einem Mitarbeiter im eigenen inneren Team, der eine Aufgabe hat, aber eben nicht immer im Dienst ist.

Zeitgrenzen setzen:

Definieren Sie Zeitgrenzen, die Sie bestimmten Aufgaben zugestehen. Dies funktioniert vor allem bei Routinearbeiten und Tätigkeiten, die nicht den Kern des wissenschaftlichen Arbeitens betreffen. Experimentieren Sie auf diese Art mit Ausnahmen vom Perfektionismus und gönnen Sie sich die Erfahrung, dass auch diese Ergebnisse gut genug sind.

Delegation:

Ein Klassiker, aber wichtig. Gewöhnen Sie sich an, Unterstützung zu nutzen und die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter sowie die Ressourcen in Ihrem System zu nutzen. Sie müssen nicht alles alleine machen.

Logik:

Als Wissenschaftler können Sie Ihren perfektionistischen Anteil vielleicht mit Logik überzeugen. Gibt es Perfektion überhaupt? In welchen Situationen ist das Bemühen um optimale und fehlerfreie Leistung sinnvoll? Wann ist fehlerfreie Arbeiten notwendig und Teil Ihrer Professionalität? Und in welchen Situationen führt mehr Anstrengung nicht zu einer Verbesserung des Produktes? Hier denke ich an alle sozialen Situationen, Vorlesungen, Vorträge, Gremien. Sicher, es schadet nicht, wenn man vorbereitet ist und weiß, was man sagen möchte. Die Qualität des Beitrages und die Wirkung des eigenen Auftritts werden jedoch von anderen Faktoren mitbestimmt: Begeisterung für das eigene Fach, ein guter Kontakt zu den Zuhörenden, Humor, Improvisation und ein echtes Interesse an den Beiträgen anderer. Diese Zutaten benötigen keine Anstrengung, sondern eine entspannte Haltung.

Spiel:

Spiel bedeutet Handeln im hypothetischen Raum, Handeln ohne Konsequenzen. Wer spielt, schafft eine wohlthuende Dissoziation vom Alltag, von Ernst und Verantwortung. Spiel-Räume können helfen, starre Vorstellungen davon, wie etwas sein sollte, aufzuweichen und Raum für Kreativität und Improvisation schaffen. Wo Spiel ist, hat quälender Perfektionismus keine Chance. Was das konkret bedeutet? Schicken Sie Ihre Gedanken spielen. Und lassen Sie sich von den Ideen überraschen.

Kollegiale Beratung

Die Königin der Führungskräfteentwicklung

von UTE SYMANSKI

Kollegiale Beratung ist ein echtes Multitalent. Sie setzt auf der Ebene der Organisationsangehörigen an, befördert deren

„Coaching bietet eine prounden und verwoben sind“