



# KARRIERE MÜNCHEN

## ARBEITEN BEI MÜNCHNER MEDIENUNTERNEHMEN

Die Palette der Möglichkeiten reicht von Verlagen wie der SWMH-Gruppe bis hin zu den Digitalaktivitäten von ProSiebenSat.1

### „FORMAT IM FORMAT“

Im Interview: Charivari-Programmdirektor Jan Herold (Foto) über seine Rolle zwischen Moderation und Sendertransformation

## INTERNET & IT

Welche Mitarbeiter suchen erfolgreiche Online-Stores wie mytheresa.com?  
Und welche Aufgaben haben IT-Experten am Flughafen München?

*Gibt doch noch  
mehr als Arbeit!*

Zum Beispiel die Basketballer des FC Bayern München, feine Skigebiete, unsere Gastrotipps oder ein feines Gewinnspiel – alles in dieser Ausgabe

# WENN JEDER SCHLAG GELINGEN MUSS



Absolute Pedanterie oder das Streben danach, seine Aufgaben möglichst perfekt zu erledigen, gilt in unserer Gesellschaft als Zeichen der Leistungsfähigkeit. Grundsätzlich spricht nichts dagegen, sein Bestes zu geben. Problematisch wird es aber, wenn das „Soll“ zum „Muss“ wird: Wenn jeder Schlag gelingen muss, weil die Angst vor Fehlern Überhand nimmt. Dann laufen wir Gefahr, gesunden Ehrgeiz durch neurotischen Perfektionismus zu ersetzen. Was die beiden unterscheidet, wie man ihre Zeichen erkennt und was man dagegen tun kann – für sich selbst und andere – erklärt Univ.-Doz. Dr. med. Dr. scient. Raphael M. Bonelli von der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien.

## Herr Bonelli, wir leben heutzutage in einer Leistungsgesellschaft.

Ja, und das ist ein Problem: Wenn die Leistung zum einzigen Merkmal der Selbstdefinition wird, zum einzigen Grund für Selbstachtung und Wertschätzung. Dann wird nämlich der Fehler und das Scheitern zur existentiellen Bedrohung. Und die, die nichts leisten können, weil sie etwa alt sind oder behindert, sind gar nichts mehr wert.

## Warum ist Perfektionismus nun plötzlich etwas Schlechtes?

In der Psychiatrie unterscheiden wir nicht zwischen gut und

schlecht, weil es zu moralisierend verstanden werden könnte. Aber Perfektionismus ist etwas Problematisches und für den Betroffenen Unerfreuliches, weil er von einer Angst motiviert ist. Und zwar der panischen Angst davor, Fehler zu machen – etwa aufzufliegen oder nicht zu genügen. In der psychologischen Sprache der ‚Big Five‘<sup>❖</sup> formuliert, ist es mit dem Faktor ‚Neurotizismus‘ vergesellschaftet. Das ist die neurotische Form des Perfektionsstrebens. Aber es gibt im Gegensatz dazu auch noch eine gesunde Form des Perfektionsstrebens: Die ist normal und tut dem Menschen gut. Sie heißt in der Sprache der ‚Big Five‘ die ‚Gewissenhaftigkeit‘.

## Warum streben wir nach Perfektion? Woher stammt das Streben in gesellschaftlicher Hinsicht?

Das Perfektionsstreben ist nützlich, normal und sehr menschlich. Die Perfektion, also das fehlerfreie, vollendete Werk, ist ein ausgesprochen sinnvolles Ziel im Sinne eines ‚Soll‘. Es darf aber nicht neurotisch werden.

Der Neurotiker verkehrt das ‚Soll‘ zum ‚Muss‘: Alles, was nicht hundertprozentig ist, ist für ihn nichts wert. Jedes ‚Soll‘ ist für

❖ Die „Big Five“ sind fünf Faktoren in einem Modell der Persönlichkeitspsychologie. Das heißt: Menschen werden in diese fünf Kategorien eingeordnet. Diese sind

1. Gewissenhaftigkeit
2. Neurotizismus
3. Offenheit für Erfahrungen
4. Extraversion und
5. Verträglichkeit.



ihn nicht nur ein Richtwert, eine Orientierung und ein Ideal.

Sondern ein permanenter Vorwurf, noch nicht dort angelangt zu sein. Und so entwickelt sich im Perfektionisten ein innerer Druck, ein selbstgemachter Stress, der sich in psychischen Störungen wie Depression oder Burnout äußert.

### Perfektionismus und Ehrgeiz – sind das zwei Begriffe für den gleichen Sachverhalt?

Man unterscheidet in der Psychologie bekannterweise zwei Arten der Motivation: die intrinsische und die extrinsische. Entweder jemand ist von innen her motiviert, ein gutes Werk zu schaffen – wie etwa Michelangelo – dann kann er durchaus die Außenwirkung kurzzeitig vergessen. Er arbeitet sachlich, wie der Individualpsychologe Fritz Künkel definiert hat.

Im Gegensatz dazu ist der extrinsisch Motivierte primär auf die Außenwirkung bedacht, er ist nach Künkel ‚ichhaft‘ und sucht in erster Linie die Ehre, um der Ehre willen, nicht um der Sache willen. So könnte man ehrgeizig auch verstehen, als jemand, der extrinsisch motiviert in erster Linie auf Außenwirkung bedacht ist und weniger sachlich denkt und handelt.

### „Aus Fehlern lernt man.“ heißt es bekanntlich. Wer keine Fehler macht, hat also schon alles gelernt?

Ja, wenn er wirklich keine Fehler macht ... Aber meistens verdrängen die Perfektionisten ihre Fehler, weil ‚nicht sein kann, was nicht sein darf‘. Und dann kommt es zur inneren Starrheit, zur Beratungsresistenz und der Fremdbeschuldigung – weil einer muss ja schuld sein.

### Woran merke ich, dass ich es mit meinem Ehrgeiz übertreibe?

Wenn ich die Sache aus den Augen verliere und die Außenwirkung in den Vordergrund rückt. In Wirklichkeit ist das Konzept ‚intrinsische‘ und ‚extrinsische‘ Motivation natürlich ein Kontinuum, und irgendwo dazwischen befinden wir uns.

Die Übertreibung merkt man dann, wenn man aus dem Gefühl der permanenten Überforderung nicht mehr rauskommt.

### Was kann ich dagegen tun, wie arbeite ich an meinem eigenen Verhalten?

Als erstes empfehle ich eine Handlungsanalyse: Was genau motiviert mich? Die wenigsten Perfektionisten – im krankhaften Sinn – wissen um ihr Problem. Selbsterkenntnis ist da der beste Weg zur Besserung.

In zweiter Instanz ist es heilsam, sich die Haltung der ‚Imperfektionstoleranz‘ einzutrainieren: Also das Aushalten-können seiner eigenen Fehlerhaftigkeit, die Selbstannahme mit seinen Defekten und Unvollkommenheiten.

### Was tun, wenn der Arbeitgeber von den Mitarbeitern Perfektionismus fordert?

Man unterscheidet introvertierten von extravertierten Perfektionismus: Der introvertierte Perfektionist stellt sich selbst vor ein ‚Muss‘, der extravertierte die anderen. Aber um klar zu sprechen: Kein Arbeitgeber fordert den neurotischen Perfektionismus, höchstens die Perfektion. Und diese kann er entweder normal oder neurotisch fordern. Hier muss man das ‚Soll‘ vom ‚Muss‘ unterscheiden. Sicherlich ist die Perfektion als Richtschnur und Orientierungspunkt gewünscht, und das ist auch ok so. Aber was hat es denn für Konsequenzen, wenn es nicht so klappt? Das sollte man absprechen – denn der introvertierte Perfektionist in seinem neurotischen Denksystem entwickelt Katastrophenphantasien, die gar nicht stimmen. Viele Perfektionisten leben den vorausseilenden Gehorsam, weil sie den Chef nicht enttäuschen wollen, weil sie das Büro schon lange als Familienersatz missbrauchen.

### Was tun, wenn der Chef der Perfektionist ist?

Klar gibt es auch extravertierte perfektionistische Chefs, die Unmögliches verlangen: Ihnen sollte man beizeiten ein klares Feedback über die persönlichen Grenzen geben. Das gelingt umso leichter, je besser man emotional von ihm oder ihr abgegrenzt ist.

Der Interviewpartner **Raphael M. Bonelli** ist gebürtiger Österreicher, und studierte von 1986 – 1993 Medizin an der Universität Wien. Anschließend promovierte er über Compliance in der Phasenprophylaxe, durchlief die Ausbildung zum Facharzt für Neurologie als auch die Psychotherapieausbildung der Ärztekammer. Zahlreiche Kongressleitungen folgten, dazu unter anderem eine Gastprofessur an der Universität von Navarra.

Anfang November erschien sein Buch „Perfektionismus – Wenn das Soll zum Muss wird“ im Verlag Droemer-Knaur.





Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 4/2014 des Magazins Karriere München erschienen.  
Karriere München wird von dem Verlag Evoluzione Media AG herausgegeben.

Weitere spannende Artikel finden Sie auf [www.karrieremuenchen.de](http://www.karrieremuenchen.de)  
Das ganze Magazin ist als **E-Paper** auf  
[www.karrieremuenchen.de/its-munich/](http://www.karrieremuenchen.de/its-munich/) erhältlich.