

# Leadership for your business

Über den Umgang mit Perfektionisten im Arbeitsalltag

## **Der Trend in der Gesellschaft nimmt in allen Bereichen zu, makellos und perfekt dazustehen. Warum sind Perfektionisten im Arbeitsumfeld eine Herausforderung?**

Natürlich sind Personen mit einem solchen Ansinnen erst einmal wertvoll. Perfektionisten verfügen oft über eine hohe fachliche Kompetenz. Wir finden solche Menschen z. B. in der System- oder Produktentwicklung, dem Qualitätsmanagement als Prüfer, aber auch in allen Funktionen, in denen Fehler wenig tolerabel sind. Typus „Ingenieur“: analytisch stark, fachlich versiert und von hervorragender Expertise. Diese Personen gehen absolut in die Tiefe, sie „bohren“ sich in Themen hinein und finden auch noch das letzte i-Tüpfelchen.

## **Ab wann werden solche Mitarbeiter herausfordernd für die Führungskraft?**

Schwierig wird es, wenn sie sich in eine Sache „verbohren“, wenn sie viel penibler sind, als es für das Ziel sinnvoll ist. Ein klassisches Ergebnis ist, dass man solchen Personen eine überschaubare Aufgabe gibt und dann muss man in einer E-Mail x-mal scrollen und ein Anhang von 10 MB kommt auch noch mit. So nach dem Motto: „Viel hilft viel“, macht mich „frei“ und den Rest soll sich der Empfänger ruhig anlesen.

## **Was tun, wenn dies passiert?**

Ich muss, wenn ich diesen Effekt erkenne, Perfektionisten sehr eng führen, auch wenn sie das nicht mögen. Ich habe festgestellt, dass es sehr hilfreich ist, ihnen zu sagen, was sie tun und was sie nicht tun sollen. „Bitte keine 46 Seiten, maximal acht Spiegelstriche.“ Die Botschaft ist: In der Verdichtung liegt die Kunst und darin zeigt sich der wahre Experte!

## **Kann ich auch schon vorher etwas tun?**

Ja – zuallererst, indem ich aufmerksam bin, wenn mir ein solches Verhalten bei der Person bewusst wird! Desweiteren muss erst einmal eine positive und ehrliche Wertschätzung für das Geleistete gezeigt werden. Man muss deutlich formulieren: „Das ist ein prima Weg bisher, ich bin hoch zufrieden mit deinem Engagement.“ Erst dann kann ich den Mitarbeiter stoppen. In der Regel wertet die Person eine Unterbrechung ihrer Arbeit erst einmal als Kritik an der Qualität. Oder sie ist zuweilen beleidigt, weil man ihrer Meinung nach ihr Fachwissen/ihre Expertise nicht abrufte. Ich muss also spätestens kurz vor der Vollendung die Aufgabenerledigung sehr intensiv monitoren. Dieses konsequente Verhalten wird oft von Führungskräften nicht ausreichend gezeigt, weil es konfliktreich ist.

Die Botschaft ist:  
In der Verdichtung liegt die Kunst und darin zeigt sich der wahre Experte!

## **Was ist der nächste Schritt?**

In einem zweiten Schritt muss ich dem Mitarbeiter sehr klar sagen, wer die Zielgruppe der Arbeit ist. Er kann sich häufig gar nicht vorstellen, dass Menschen mit einem 90-prozentigen Ergebnis zu 100 Prozent zufrieden sind. Er versteht nicht, dass der Empfänger mit der Über-Qualität seiner Leistung wenig bis gar nichts anfangen kann, weil der Empfänger wenig Zeit zur Durchdringung oder vielleicht sogar zu wenig Fachwissen hat. Perfektionisten gehen grundsätzlich davon aus, dass die Empfänger genauso tief im Thema „drinstecken“ wie sie selber. Ich muss ihnen daher sagen: „Das Ergebnis deiner Arbeit ist für Leute, die teilweise nicht so exzellent sind wie du, auch diese müssen das verstehen können!“



[ Ein Perfektionist ] kann sich häufig gar nicht vorstellen, dass Menschen mit einem 90-prozentigen Ergebnis zu 100 Prozent zufrieden sind.

# Eine klare Kommunikation ist nicht „bösaartig“, sondern hat etwas mit Fairness zu tun.

## **Und das verstehen diese Mitarbeiter und reduzieren die Tiefe der Aufgabebearbeitung?**

Es gibt Menschen, die machen trotz dieser klaren Aussage einfach weiter, weil sie sich im Recht fühlen. Dann muss man möglichst schnell ein zweites Gespräch veranlassen. Denn sonst kommt man schnell in der Zeitkomponente aus dem Tritt! Oft hat der Mitarbeiter dann auch noch spannende und unzutreffende Erklärungen, warum er trotzdem weiter an der Qualität gefeilt hat. Der Chef hat das ja nicht verstanden ... und deshalb muss ich umso mehr ...!

## **Können Perfektionisten nur schwer einen Fehler eingestehen?**

Nachgeben ist für diese Personen ein großes Thema, da sie ja im Recht sind. Diese Mitarbeiter sehen ihre subjektive Wahrheit als objektiv an. Das ist dann oft ein dickes Brett, das man bohren muss.

## **Wie kann ich als Führungskraft dennoch eine Verhaltensänderung erzielen?**

Es kann gut helfen, wenn man einen äußeren Spiegel heranzieht, etwa Feedback von Kunden oder einen anderen, akzeptierten Experten. Und ich muss lernen, dass ich diese Mitarbeiter auch für Dinge loben, die nicht perfekt sind. Ihnen mitteilen, dass auch in ihrem Sinne unfertige Ergebnisse für die Adressaten ausreichen. Sie müssen in homöopathischen Dosen lernen, ihren Maßstab zu verschieben. Aber das ist ein aufwendiger Job und beim ersten Mal kaum zu schaffen. In einem Abgleich von Wertschätzung und Beharrlichkeit aber machbar!

## **Nehmen mich solche Leute als Führungskraft überhaupt ernst, habe ich in deren Augen den nötigen Tiefgang?**

Solchen Menschen fällt es leicht, andere Leute auflaufen zu lassen. Gerne verkomplizieren sie Dinge. Es kommt auch vor, dass diese Mitarbeiter ihren Chef für wenig fachlich versiert halten und behaupten, dass dieser gewisse Dinge gar nicht verarbeiten oder bewerten könne. Dann werden einem auch wichtige Informationen vorenthalten. In dem Fall hat man als Führungskraft ein echtes Problem, weil man zum Beispiel nicht gut genug im Thema ist, um eine Verhandlung oder ein Konfliktgespräch zu überstehen. Das ist jedem schon einmal passiert.

## **Und was muss man dann tun?**

Da muss ein Klärungsgespräch geführt werden, und zwar umgehend! Die Führungskraft muss nachfragen, was an der bisherigen Rückmeldung unklar war. Man muss die Mitarbeiter klar und präzise damit konfrontieren, welche Folgen ihr Verhalten hat. Ebenso muss klar mitgeteilt werden, dass man ihre persönlichen Freiheiten notfalls eingrenzen muss. „Wenn das nochmal passiert, arbeitest du mir nur noch zu.“ Führungskräfte sind da oft nicht präzise genug und verwenden „Weichmacher“. Eine typische Aussage ist dann: „Könntest du nicht vielleicht ein bisschen ...“. Besser ist es, klar zu formulieren: „Das ... erwarte ich konkret von dir!“

## **Klingt einfach, aber solche Gespräche sind doch oft eine hohe Hürde für Führungskräfte, oder?**

Ja, viele Führungskräfte scheuen diese Auseinandersetzungen, aber das ist ihre Aufgabe! Nicht selten ist eine fehlende Kommunikationskompetenz das Problem: Viele Chefs haben immer noch nicht gelernt, wie man ein richtiges Feedback gibt. Ich muss klare, konkrete Situationen der Abweichung festgehalten haben, die ich ansprechen will. Ich muss begründen können, warum die Vorgehensweise falsch ist. Ich kann auch nicht sagen: Lass uns einmal kurz drüber reden. Man braucht eine gute Vorbereitung und es muss auch gesagt werden, welche emotionale Wirkung dieses Verhalten bei der Führungskraft ausgelöst hat (Enttäuschung, Verärgerung, Folgeprobleme etc.). Wichtig dabei: Eine klare Kommunikation ist nicht „bösaartig“, sondern hat etwas mit Fairness zu tun (sonst fällt die Person zu einem späteren Zeitpunkt bei anderen Führungskräften auf die Nase).

## **Was meinen Sie damit konkret?**

Es entstehen Langfristschäden für das Unternehmen und die Person, wenn diese ihr Verhalten nicht ändert. Und es wäre unfair, den Kollegen darauf nicht hinzuweisen und so deren Wirkung zu schmälern. Solche fachlich starken Mitarbeiter haben ja durchaus ein hohes Lernstreben, sie wollen sich weiterentwickeln. Die Botschaft muss klar sein: Es geht nicht um Kritik an deiner Person als Ganzes, es geht darum, dich in diesem Teilthema nach vorne zu bringen!



**Haben Sie einen Tipp, wie man Kritik übt, ohne dass der Mitarbeiter eine Pauschalkritik dahinter vermutet?**

Malen Sie einen Kreis auf. Und dann nehmen Sie ein kleines Tortenstück, so zehn Prozent. Dazu sagen Sie: „Guck dir die 90 Prozent hier an. Das sind deine Stärken. Aber an diesen „kleinen“ zehn Prozent würde ich gerne mit dir arbeiten.“ Menschen sind oft visuell, die Torte funktioniert in der Regel viel besser als gesprochene Worte. Und wichtig ist die Aussage am Gesprächsende: „Aber sieh das bitte in Relation, 90 Prozent deiner Verhaltensweisen sind bereits exzellent.“

**Und noch eine zusätzliche Frage: In welchem Zusammenhang sehen Sie Perfektionismus und Innovation?**

In der Regel ist man sich bei der gemeinsamen Betrachtung der Begriffe einig, dass es für Perfektionisten nicht leicht ist, innovativ zu sein. Innovation bedeutet ja, Mut zum Risiko zu haben, eine gewisse Fehler-toleranz zu zeigen, alte Denkweisen aufzugeben und Dinge oft schnell und unvollkommen zu tun. Unperfekte Dinge sind in der Regel für diesen Personenkreis wenig akzeptabel, führen zu ständigen Nacharbeiten in irrelevanten Details und Aufgaben finden kein Ende. Und subjektiv haben Perfektionisten das Gefühl, dass ihnen „Fehler“ die Reputation und den Expertenstatus kosten (psychologisch beschreiben wir solche Personen als „Misserfolgsvermeider“). Also auch schon aus Innovationsgründen ist es wichtig, Perfektionisten die „Erlaubnis“ zu Fehlern zu geben und nicht, wie in vielen Unternehmen üblich, diese zu tadeln!

*Interview mit*

**Peter Krumbach-Mollenhauer**

Geschäftsführer und Mitinhaber der hr-horizonte GmbH in Hamburg, einer Beratung für alle Themen rund um den Fokus Leadership: Assessment, Training, Coaching sowie Leadership-Management

