

Johannes Faupel

Burnout-Prävention und -Intervention im Marketing

Anleitung zu innerer
Change-Kommunikation,
freundlichen Selbstbriefings
und gesunder Erschöpfung



Springer Gabler

Burnout-Prävention und -Intervention im Marketing

Johannes Faupel

Burnout-Prävention und -Intervention im Marketing

Anleitung zu innerer Change-
Kommunikation, freundlichen Selbst-
briefings und gesunder Erschöpfung



Springer Gabler

Johannes Faupel
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-24452-1 ISBN 978-3-658-24453-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24453-8>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Dieses Buch ist allen gewidmet, die alles geben und die Wahrnehmung haben, dass es ihnen niemand so recht dankt. Die Familie nicht, die Abteilung nicht, der Markt nicht, der Chef nicht, die Gesundheit nicht. Es ist als Anleitung zur Vorratshaltung gedacht. Kraftvorrat. Schlafvorrat. Geduldsvorrat. Anerkennungs-vorrat. Loyalitätsvorrat. Geldvorrat. Damit magere Zeiten, etwa in Sachen Anerkennung und Erfolg, nicht zur emotionalen Hungersnot werden, sondern zu Zeiten des Reifens und Wachsens.

Geleitwort

Das hier vorliegende Buch zu lesen, hat mir nicht nur Freude bereitet, es hat mich auch auf vielen Sinneskanälen angeregt und mir viele wertvolle Inspirationen geschenkt. Das Buch, wie der Titel sagt, zielt ja zunächst (quasi offiziell) auf den Bereich des Marketings ab. Dem Autor gelingt es durchgehend, seine profunden Marketing-Kompetenzen in einen angenehm leichten und dabei von der Sache her sehr profunden Stil zu übersetzen. Damit schafft er es elegant, die wichtigen und gut recherchierten Inhalte seiner Botschaften beim Leser wirksam zu „vermarkten“. Ich hoffe, dass ich mir davon einige Scheiben für eigene Veröffentlichungen abschneiden kann.

Das Thema, welchem sich Johannes Faupel hier widmet, ist leider ständig aktuell, und das schon seit längerer Zeit, mit zunehmender Intensität. Allein in Deutschland geht man davon aus, dass die Zahl der Krankheitstage für sogenannte psychische Erkrankungen im Durchschnitt bei ca. 25 Tagen pro Person und Jahr liegt, die volkswirtschaftlichen Kosten dafür werden auf ca. 30 Mrd. Euro geschätzt. Diese Zahl ist dabei ganz sicher deutlich zu niedrig gegriffen, denn z. B. für Burnout gibt es im Krankenkassensystem überhaupt keine ICD-Diagnose, für welche Betroffene eine Kostenzusage bekommen, da in der ICD-Klassifikation Burnout gar keine Diagnose-Ziffer hat, sondern nur als sogenannte Z-Diagnose (Zusatz-Diagnose) aufgeführt ist. Will jemand seine Beschwerden durch eine Krankenkasse bezahlt haben, muss er/sie sich dafür typischerweise z. B. die Diagnose „mittelgradige depressive Episode“ (F.32.1) oder gar schwerere Bezeichnungen auferlegen lassen. So laufen quasi viele Betroffene „undercover“ unter einer anderen Diagnose, was die tatsächliche Häufigkeit des Auftretens von Burnout-Problemen deutlich verzerrt.

Üblicherweise werden dann die Phänomene, die als Burnout bezeichnet werden, sowohl von der großen Mehrzahl der behandelnden ExpertInnen als auch von den Betroffenen selbst als Zeichen von Schwäche, Inkompetenz, Krankheit bezeichnet und verstanden. Ich bin sehr froh, dass sich in diesem Buch hier der Autor in profunder Weise für eine ganz andere Sicht engagiert, nämlich für ein kompetenz- und ressourcenorientiertes Verständnis der Phänomene.

Das freut mich um so mehr, als ich selbst seit vielen Jahren für eine solche Sicht eintrete im Umgang mit den Phänomenen, die Burnout genannt werden. Als ein wichtiger Teil meiner Arbeit (ambulant am Milton-Erickson-Institut Heidelberg) und stationär in der sysTelios-Klinik kooperiere ich oft mit Menschen, die sich von diesen Phänomenen betroffen erleben. Das hat mich im Laufe dieser Arbeit immer mehr dahin gebracht, Burnout als Ausdrucksweisen von aner kennenswerten Kompetenzen zu beschreiben und zu nutzen. Das klingt zunächst etwas merkwürdig, wahrscheinlich für viele Menschen bizarr oder gar zynisch, es ist natürlich anders gemeint.

Aus hypnosystemischer Sicht muss unterschieden werden zwischen bewusst-willentlicher Absicht und unwillkürlichem Geschehen und dem damit verbundenen Blick auf Auswirkungen (die sich durchaus von der bewusst-willentlichen Absicht unterscheiden können). Eine Burnout-Entwicklung wird ja aus unwillkürlichen Reaktionen gesteuert, die zum Teil auch unbewusst ablaufen – und erst das Ergebnis der massiven Erschöpfung dringt in die bewusste Wahrnehmung. Solche unwillkürlichen und unbewussten Prozesse zu verstehen, wird deshalb entscheidend. Ob etwas als Kompetenz angesehen werden kann, hängt dann weniger von der Absicht, sondern vor allem von der Wirkung ab, z. B. für die Person und ihren Umgang mit sich selbst und für die interaktionellen Wechselwirkungen, zu denen sie und andere beitragen (Kompetenz im Sinne von Wirkkraft).

Prüft man die Auswirkungen einer Burnout-Entwicklung, kann man für praktisch alle Betroffenen verstehbar machen, dass diese Entwicklung diverse Kompetenz-Aspekte mit sich bringt. So bewirkt ein massiver Erschöpfungszustand z. B., dass Betroffene sich endlich weniger perfektionistische Leistungs-Erwartungen auferlegen, was sie, solange sie noch Kraft spürten, sich nicht erlaubt haben. Zwar geht dies meist innerlich dennoch damit einher, dass sie das nicht an sich wertschätzen und zu Selbstabwertung neigen, aber die vom Organismus ersehnte Abgrenzung erfolgt dennoch mehr.

Weiter zeigt damit der Organismus in seiner nonverbalen Reaktion (der Sprache des Körpers) intensive und effektive Feedback-Prozesse aus dem intuitiven inneren Wissen darüber, dass der Person Wichtiges fehlt für eine gesunde, erfüllende Lebensgestaltung. Dies kann so verstanden werden, als ob quasi eine hilfreiche

„Warnblink-Anlage“ starke Störungs-Rückmeldungen anzeigt, um auf den Mangel hinzuweisen und auf Behebung dieses Mangels zu drängen.

Wenn dann allerdings diese Entwicklung als Zeichen von Inkompetenz, Schwäche usw. bewertet wird, mit dem Ziel, sie „wegzumachen“, kann diese wichtige Feedback-Chance weniger oder gar nicht genutzt werden.

In diesem Zusammenhang erscheint es mir außerordentlich wichtig, Burnout von Depressionen zu unterscheiden. Da eben wie erwähnt Burnout gar nicht als ICD-Diagnose geführt wird, neigen viele Psychiater-Kollegen dazu, ihn einfach als Depression zu bewerten und so zu behandeln. Wie unsere Arbeit aber in vielen hundert Fällen zeigt – und wenn man die typische Entwicklung und auch die damit in Verbindung stehende Biographie von Menschen betrachtet, die eine Depression entwickeln, und sie vergleicht mit der von Menschen, die einen Burnout entwickeln, so findet man in den meisten Fällen deutliche Unterschiede. In dieser Hinsicht bin ich mir z. B. auch mit meinem Freund Joachim Bauer einig, der auf diese Zusammenhänge ebenfalls hinweist (Bauer 2015).

Menschen, bei denen starke Depressionen diagnostiziert werden, haben oft eine lange Geschichte starker Selbstzweifel und schwachen Selbstwertgefühls, oft verbunden mit massiven Ängsten, auch Misserfolgserfahrungen usw. hinter sich, häufig nach vielen entwertenden und enttäuschenden Erfahrungen schon früh in ihren relevanten Beziehungen.

Menschen, die einen Burnout entwickeln, beginnen fast immer mit starkem Selbstwert und Selbstbewusstsein, verbunden mit großem Enthusiasmus und oft größerem und auch bemerkenswert erfolgreichem Engagement in ihrer Arbeit oder sonstigen Tätigkeitsfeldern. Dabei übernehmen sie viel Verantwortung „für das größere Ganze“, wenn dies dann aber nicht erreicht wird, steigern sie ihr Engagement noch mehr bis zu massiver Selbstausbeutung, wobei der innere Druck, oft aber auch ein gewisser Zynismus und Verbitterung immer größer werden, sie aber dennoch an den gewohnten Strategien festhalten, bis eben die Burnout-Entwicklung sie begrenzt und quasi signalisiert „bis hierher und nicht weiter“. Diese Haltungen drücken aber keineswegs Schwäche oder geringe Belastungsfähigkeit aus, sondern gerade das Gegenteil und sie sind das Ergebnis von Haltungen hoher Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, von Bereitschaft zu engagiertem Einsatz weit über das üblicherweise erwartete Maß hinaus, auch von starker Loyalität z. B. der Firma gegenüber, in der jemand arbeitet und auch von Visionsfähigkeiten (denn das Engagement wird gemacht für Ziele, die als sehr sinnvoll angesehen werden und die man als Vision in sich trägt). Insofern stehen hinter der geschilderten Entwicklung praktisch immer sehr anerkennenswerte, wertvolle Werthaltungen, die sich Betroffene allerdings mit einer stark (ja oft

fast gnadenlosen) perfektionistischen Haltung abverlangen. In der Kooperation mit Betroffenen können wir durchgehend herausarbeiten, dass die Burnout-Entwicklung dann erst das Ergebnis davon war, dass in der Person selbst sich auf unwillkürlicher Ebene ein massiver innerer Kampf abgespielt hat zwischen einer „Seite“ der Person, die immer mehr die Position anmeldet, dass es so keinen Sinn mehr macht, weiter zu machen und einer anderen, sehr starken „Seite“, die fordert, dass unbedingt so und am besten noch stärker weiter gemacht werden muss. Die Erschöpfung ist dann das Ergebnis dieser inneren Kämpfe, diese fordern viel mehr Kraft als die Auseinandersetzung mit der Außenwelt an sich. Burnout ist nach unseren Erfahrungen so gut wie immer verstehbar als Ausdruck intensiver Sinn-Krisen, mit denen das intuitive Wissen der Betroffenen nach einer neuen, erfüllenden Sinn-Entwicklung verlangt.

Wenn dann die Burnout-Entwicklung eintritt, werten daran Leidende dies allerdings in ihrem bewussten Denken keineswegs als Ausdruck aner kennenswerter Werthaltungen, sondern (identifiziert mit ihren perfektionistischen „Antreiber-Seiten“) als Versagen und verurteilungswerte Schwäche. Und wenn dann ein betroffener Mensch hört, er „habe“ eine Depression, wird dies von den meisten Menschen mit Burnout als zusätzlicher „Beweis“ dafür genommen, dass sie eben nicht mehr vollwertig, sondern schwach, krank usw. seien, oft verbunden sogar mit Selbstverachtung, die dann wieder die Symptomatik sehr verstärkt. Umso wichtiger wird dann für eine gesunde Lösungs-Entwicklung, dass Betroffene wertgeschätzt werden für ihr Engagement, für ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und ihr innerliches, nicht betrügbares Gespür für Sinn und Stimmigkeit. Dafür muss diese Entwicklung aber auch deutlich abgegrenzt werden von der üblichen Depressions-Diagnose.

In diesem Zusammenhang noch ein Gedanke zum Begriff „Burnout“: Wir wissen ja aus dem umfassenden Gebiet der Priming-Forschung, dass auch Worte schon stark unwillkürliches Erleben beeinflussen können und so stärkend oder schwächend wirken können. Insbesondere die Bilder, die auf unbewusster Ebene bei einer Person aktiviert werden können mit Worten, können dabei enorme Wirkung erzeugen. Das Wort „Burnout“ löst bei vielen Betroffenen, aber auch anderen Menschen, nach unseren Erfahrungen Assoziationen aus, als ob jemand tatsächlich ausgebrannt sei, was auch bedeutet, da ist alles verbrannt, da ist quasi nichts mehr zu holen usw.

Mit unseren hypnosystemischen Methoden können wir aber die Betroffenen meist in kurzer Zeit dabei unterstützen, dass sie wieder intensiv „schlummernde Kompetenzen“ und viel Kraft und Lebensenergie reaktivieren aus ihrem unbewussten inneren Potenzial-Raum. So zeigt es sich, dass da keineswegs alles „ausgebrannt“ ist. Die vielfältigen Kompetenzen, welche diese Menschen ja bis zur

Burnout-Entwicklung meist sehr lange längst gelebt hatten, sind ja nicht gelöscht, sie sind während der Beschwerden zwar vorübergehend blockiert (dissoziiert), können aber mit unseren gezielten Methoden meist recht schnell und nachhaltig wirksam reaktiviert werden. Um dies deutlich in den Fokus bewusster Aufmerksamkeit zu rücken (Erleben wird immer erzeugt durch Prozesse der Aufmerksamkeits-Fokussierung), erscheint es sinnvoll, andere Begrifflichkeiten zu verwenden als Burnout. Ich nutze diesen Begriff ja auch, weil er eben eingeführt ist, dennoch plädiere ich für Alternativen, die z. B. auf die Sinn-Such-Kompetenz hinweisen, die damit einher geht, so dass Betroffene wieder mehr auch in dieser Entwicklung gewürdigt werden und so zu ihrer Stärkung beigetragen wird.

Johannes Faupel trägt genau zu solchen konstruktiv wirkenden, achtungsvollen, ermutigenden und stärkenden Perspektiven durch dieses wunderbar anregende Buch hier bei. Er macht mit großem Respekt für Betroffene die aner kennenswerten Werthaltungen deutlich, die hinter einer Burnout-Entwicklung liegen und macht anschaulich verstehbar, welche wichtigen Bedürfnisse sich durch das Burnout-Feedback melden. Was ich sehr verdienstvoll dabei finde, ist auch, dass er weit über das individuelle Geschehen hinausgeht und deutlich macht, dass sich in den schrecklich häufiger auftretenden Burnout-Entwicklungen auch klar gesellschaftliche Widersprüche zeigen. So macht er auch verständlich, dass auch in dieser Hinsicht Burnout eine wichtige Feedback-Kraft für gesellschaftlich relevante Sinnfragen sein kann, in dem z. B. die fast manische Wachstumshaltung in unserem System durch Besinnung auf gesunde Selbstbeschränkung abgelöst werden muss. Damit wird sein Buch auch zur Herausforderung für unsere Wirtschafts-Organisationen, die damit zu einem deutlichen Umdenken aufgefordert werden.

Besonders gut gefällt mir dabei, dass er seine sichtbare Erfahrung mit systemischer Therapie und Beratung, seine profunden Ideen und viele sehr wertvolle praktische Anregungen so elegant mit anschaulichen und auch sehr motivierenden Metaphern und Bildern vermittelt, dass man schon beim Lesen richtig Lust bekommt, sie auszuprobieren. Auch die Idee, diese hilfreichen Vorgehensweisen im Sinne eines Marketings für sich selbst zu nutzen, finde ich hervorragend. Er erfasst damit präzise eine besonders wichtige, aber auch schwierige Aufgabe. Denn wir alle kennen ja sicher das Phänomen, dass man etwas gut und sinnvoll findet, es dann aber auf der entscheidenden unwillkürlichen Ebene nicht umsetzt, weil die gewohnten Muster stärker sind. So gesehen brauchen wir alle gute Marketing-Strategien unserer bewussten, willentlichen „Abteilung“ der schnelleren, größeren und stärkeren „Abteilung unwillkürliche praktische Umsetzung“ gegenüber. Mit seinen anschaulichen Bildern und vielen sehr kreativen Ideen bietet der Autor uns Lesern bereichernde Anregungen für ein erfolgreiches Selbst-Marketing. Seine Ideen vermitteln nicht nur viel systemisches Verständnis und Sachkenntnis über die

Kontextbedingungen von Betroffenen im Bereich Marketing, sie wirken generell wertvoll und lassen sich sehr gut anwenden in unterschiedlichsten Lebensbereichen. Dieses Buch verbindet Marketing mit dem systemischen und dem hypnosystemischen Ansatz, indem es Marketingmethoden für gesundheitliche Aspekte im Sinne der Aufmerksamkeits-Fokussierung nutzt.

In unserer sysTelios-Klinik haben wir, auch mit Hilfe unserer Klienten, viele Sinnsprüche an den Wänden dekoriert, einer gefällt mir besonders gut: „Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie“. Johannes Faupel hat mit diesem Buch ein ausgezeichnetes Modell vorgelegt, welches Theorie so vermittelt, dass die Praxis, die daraus folgt, in bemerkenswert motivierender Weise zu einer gesundheitsförderlichen, dabei stets wertschätzenden und ermutigenden Praxis führt. Es wird damit zum hoffentlich sehr erfolgreichen Beispiel für gutes Marketing sogar für sich selbst, und einen großen Erfolg und gleichzeitig den Dank vieler Betroffener hat es verdient.

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt

Ärztlicher Direktor der sysTelios-Klinik für psychosomatische
Gesundheitsentwicklung Siedelsbrunn

Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Literatur

Bauer, J. 2015. *Arbeit: Warum sie uns glücklich oder krank macht*. München: Heyne.

Einleitung

Das nächste Anti-Burnout-Buch? Nein, denn *anti* ist Kampf. Es ist aussichtslos, gegen sich selbst anzutreten. Gegen den Strom zu schwimmen kostet Kraft. Doch wenn Sie ein Mühlrad ins Wasser setzen und die vorhandene Energie nutzen, haben Sie etwas davon.

In diesem Buch geht es um die Prävention von Burnout und die Intervention für den Fall, in dem es schon zum Burnout gekommen ist.

Gehen wir davon aus, dass niemand ein Burnout-Syndrom möchte. Selbstverständlich nicht. Also erscheint es doch auf den ersten Blick als selbstverständlich, sich „gegen das Burnout-Syndrom zu wappnen“ oder im Ernstfall dagegen Stellung zu beziehen. Gerade diese Gegenposition zu einem Phänomen ist es jedoch, die Menschen gegen sich selbst kämpfen lässt, statt sich für ihre Belange einzusetzen.

In diesem Buch geht es um den Übergang aus einer latenten und stabilen Selbstgefährdungsphase (ich tendiere dazu, mich zu übernehmen) über eine instabile Phase der Veränderung (ich sortiere meine Prioritäten) hin zu einer Phase der stabilen Selbstfürsorge (ich fühle früh und weiß schnell, wann ich auf welche Weise für mich sorgen muss und kann).

Am Anfang kann es sich wie ein Wagnis anfühlen, mit einem Mal für sich zu sorgen, die Vertretung als Mentor für die eigenen Belange zu übernehmen. Das Ergebnis eines solchen Wandlungsprozesses ist ein innerer Wertewandel und ein Bewertungswandel zugleich.

Wenn es gelingt, mit diesem Buch bei Ihnen eine Veränderung Ihrer Bewertungen in Bewegung zu bringen, ist das Hauptziel erreicht.

Dieses Werk könnte in der Fachliteratur zwischen den Kategorien Marketing und Werbung einsortiert werden. Irgendwie passt es auch in Psychologie. Oder

zwischen beide Regale und Rubriken. Vielleicht wäre es auch in einem gemischten Fach zwischen „Selbstoptimierung 2.0“, „Crashkurs Achtsamkeit“ und „Der dauerangstfrei Performance liefernde Manager“ gut aufgehoben. Als Kontrastprogramm.

Gedacht und geschrieben ist es für alle, die davon profitieren wollen, voreilige innere Bilder und Selbstüberzeugungen zu erkennen, zu überdenken, zu ergänzen, auseinanderzunehmen, anders zusammenzusetzen und zu ihrem eigenen Nutzen neu einzusetzen.

Als Orientierungshilfe taucht immer wieder eine Change-Box auf. Sie soll wie ein Kampagnenmotiv Ihre Aufmerksamkeit gewinnen. Das Bild einer Change-Box entsteht jeweils vor Ihrem inneren Auge, denn Sie erhalten hier keine fertigen Bilder, sondern Skizzen zur Weiterentwicklung. Einfache Bild- und Textmotive bewähren sich nicht nur, wenn Sie einer Zielgruppe ein Produkt verkaufen sollen. Sie sind auch nützlich, um Ihre Aufmerksamkeit auf Ihr Wohlergehen zu lenken.

Sie halten eine Survival-Anleitung für freundliche Selbstbriefings und gesunde Erschöpfung in den Händen. Survival, weil es ums Überleben geht: ums Überleben der Zuversicht und der Selbstfürsorge in einem schnellen Alltag. Gehen Sie gut mit sich um.

Gute Vorsätze führen übrigens deshalb zu Enttäuschungen, weil sie die Rechnung ohne das Leben und seine Entwicklungen machen. Nehmen Sie sich also vor, das Leben immer wieder situationsbedingt anzunehmen, statt sich etwas vorzunehmen. So haben Sie den Blick frei. *Nur für heute* ist hierfür ein gutes Motto. Streuen Sie in Ihre Tage immer wieder mal diese bewährte Wendung von Johannes XXIII. Sie stammt aus dem Dekalog der Gelassenheit: „Nur für heute ...“ Das entlastet vom überflüssigen Grübeln über künftige Zeiten.

Johannes Faupel, Frankfurt, im Sommer 2019

Sie erreichen mich über meine Website www.johannesfaupel.com

Die Website zum Buch finden Sie unter: www.burnoutfachbuch.de

Inhaltsverzeichnis

1	Erste Anregungen zur Veränderung	1
1.1	Gebrauchsanweisung für dieses Buch	3
1.2	Innere Change-Kommunikation	3
1.3	Salutogenese vs. Pathogenese – was kommt wobei heraus?	6
1.4	Welche Ergebnisse liefert ein störungsorientiertes Gesundheitssystem?	8
1.5	Die Inflation der Diagnosen	9
1.6	Es ist alles in Ordnung, wenn ich spüre, dass etwas nicht in Ordnung ist	12
1.7	Das Resilienzrisiko: Physik der Seele?	13
1.8	Konzentrieren Sie sich aufs Gesundsein: Salutogenese	15
1.9	Hilflos? So befreien Sie sich von der Extern-Blockade	17
1.10	Burnout: mehr eine Anpassungshöchstleistung als eine Krankheit	22
1.11	Mit Zuversicht zur Veränderung: Ausstieg aus dem Abstieg	23
1.12	Wenig ändern, viel erreichen	24
	Literatur	26
2	Marketing für Ihre Gesundheit	27
2.1	Bringen Sie Ihre inneren Bilder zu Papier	30
2.2	Werbung für Ihr Wohlergehen – rund um die Uhr	32
2.3	Marketing und Burnout-Prävention – kein Widerspruch	33
2.4	Warum benötigen manche Menschen länger für die Genesung?	37
	Literatur	37

3 Eine Burnout-Bildgeschichte	39
3.1 Überforderungsmuster kann man verändern	39
3.1.1 Episode 1 in der Burnout-Geschichte	41
3.1.2 Episode 2 in der Burnout-Geschichte	41
3.1.3 Episode 3 in der Burnout-Geschichte	42
3.1.4 Episode 4 in der Burnout-Geschichte	42
3.1.5 Episode 5 in der Burnout-Geschichte	43
3.1.6 Episode 6 in der Burnout-Geschichte	44
3.1.7 Episode 7 in der Burnout-Geschichte	44
3.1.8 Episode 8 in der Burnout-Geschichte	45
3.1.9 Episode 8 in der Burnout-Geschichte	45
3.1.10 Episode 8 in der Burnout-Geschichte	46
3.1.11 Episode 9 in der Burnout-Geschichte	46
3.1.12 Episode 9 in der Burnout-Geschichte	47
3.1.13 Episode 9 in der Burnout-Geschichte	48
3.1.14 Episode 10 in der Burnout-Geschichte	48
3.2 In welcher Fortsetzungsgeschichte leben Sie?	56
3.3 Forschungsvertrag mit sich selbst inklusive Geduldserklärung	58
Literatur	60
4 Burnout-Prävention und -Intervention: Was kann ich tun?	61
4.1 Burnout-Prävention: das eigene Wohlergehen in den Mittelpunkt stellen	62
4.2 Burnout-Intervention: ärztliche Therapie plus Erstversorgung mit Ressourcen	63
4.3 Ergebnis- und Leistungsideale in Anlehnung an Pareto	64
4.4 Veränderungen – wenig hilft viel!	64
4.5 Was zählt zu den Mustern: Was liegt für das Gehirn vorne im Regal?	68
4.6 Der schlechteste Moment ist oft ausgerechnet der beste	74
4.7 Aufschieben wird zum Burnout-Auslöser	75
4.8 Vermeintlich Bekanntes mit neuen Augen sehen	78
4.9 Ungewissheit im Marketing – und die einzigen verlässlichen Größen	84
4.10 Entscheidende Briefings mit allen Stakeholdern	87
4.10.1 Briefing und Auftragsklärung bei der Arbeit	87
4.10.2 Zentrale Briefingfrage bei Beratung	88
4.10.3 Freundliche Selbstbriefings	89
4.11 Bitte mit Gefühl: sich selbst für voll nehmen	92
Literatur	95

5	Erschöpfungszustände richtig einordnen und steuern	97
5.1	Gesunde Erschöpfung – erst in den Wald und dann ins Bett	97
5.2	Anerkannte und nicht anerkannte Erschöpfung	98
5.3	Gesunde Erschöpfung entsteht nur durch Selbstachtung und -respekt	98
5.3.1	Andere führen – aber richtig interpretiert	100
5.3.2	Miteinander kommunizieren und sich integrieren – innerlich mitreden und Wertschätzung einbauen	103
5.3.3	Sich selbst treu bleiben – handeln Sie bei Erschöpfung angemessen	105
5.4	Warum ein Experiment von 1966 so aktuell ist: der Valins-Effekt	107
	Literatur	109
6	So sieht der Burnout-Kreislauf aus – und so verlassen Sie ihn	111
6.1	Die Problemzone	112
6.2	Die Lösungszone	113
6.2.1	Veränderung beginnt mit einer Selbstbildveränderung	114
6.2.2	Selbstbildveränderung durch eine eigene SWOT-Analyse	115
6.2.3	Selbstbildveränderung durch eine von anderen durchgeführte SWOT-Analyse	120
	Literatur	122
7	Kampagne für Ihr Wohlergehen entwickeln	123
7.1	Kreativität braucht Mut und Durchhaltevermögen	124
7.2	Assoziationen helfen – je nach Kontext	124
7.3	Gastbeitrag: Neurofeedback – Live-Rückmeldungen aus dem Gehirn	127
7.4	Gesundheitsmanagement ernst nehmen	130
7.4.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	130
7.4.2	Persönliches Gesundheitsmanagement	132
	Literatur	133
8	Kreativität richtig einsetzen	135
8.1	Neuroplastizität – oder: Hilfe, mir fällt nichts ein!	135
8.2	Die Geschichte von den zwei Bauern	137
8.3	Ansichtssachen	138
8.4	Gehirneinladung statt Brainstorming	140
8.5	Kreativität ist eine intime Angelegenheit	141
	Literatur	145

9	Bindungen verstehen und Loyalitätskonflikte auflösen	147
9.1	Loyalitätskonflikte als Burnout-Auslöser	147
9.2	Double-Bind-Kommunikation – die große Verwirrung	152
	Literatur	156
10	Andere innere Filme einspielen	157
10.1	Sie träumen tagsüber nicht, meinen Sie?	158
10.2	Risiken von Gedankenfilmen	159
10.3	Filmbeispiel aus einer Marketingagentur – Burnout-Szene	160
10.4	Innere Leistungsfilme – Nonstop-Antreiber	162
10.5	Werbepause – Entwicklungszeit	162
11	Ist Burnout an sich eine Krankheit?	165
11.1	Burnout – eine Krankheit?	165
11.2	Es ist nicht krank, ein Burnout-Syndrom zu entwickeln	166
11.3	Solange der Vorrat reicht – was ist mit dem Kraftvorrat?	167
11.4	Mit leerem Tank starten?	167
11.5	Erreichbare Ziele	168
11.6	Eine wahre Begebenheit: Burnout-Bericht aus dem internationalen Marketing	169
11.7	Gastbeiträge: Medizinische Exkurse	174
11.7.1	Gastbeitrag: Broken-Heart-Syndrom – die Korrelation von Herz und Psyche bei Herzkreislauferkrankungen	175
11.7.2	Gastbeitrag: Minimal-invasiv dem Burnout begegnen – chinesische Akupunktur	181
	Literatur	183
12	Pseudoplausibilitäten entkommen und absurde Aufgaben erkennen	185
12.1	Die Plausibilitätsfalle	185
12.2	Die eigene Lebensgeschichte selbst gestalten	189
12.3	Ersetzen Sie „Produkt“ durch „Lebensqualität“	190
12.4	Das Sektpyramiden-Phänomen: unlösbare Aufgaben sickern nach unten durch	192
12.5	Das Sickerprinzip gilt auch im Körper	193
	Literatur	194
13	Das Komplexitätsparadoxon	195
13.1	Was war Marketing früher? Handeln, um zu handeln	195
13.2	Globalisierungsbeispiel Kartoffel – komplex und paradox	197

14	Das Marathonprinzip	205
14.1	Warum schafft der eine den Marathon, aber der andere nicht die Präsentation?	205
14.2	Kontextbezogene Grenzen erkennen.	209
14.3	Ein übermüdetes Gehirn kämpft gegen sich selbst.	215
	Literatur	218
15	Das sollten Sie ab jetzt stets beachten – die Kernerkenntnisse aus diesem Buch	219

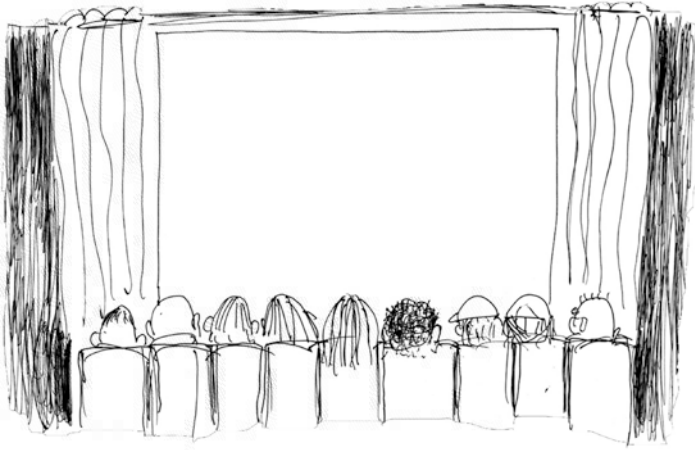
Erste Anregungen zur Veränderung

1

Von früh bis spät laufen in unserem Kopf Werbespots, Trailer, News und Filme bzw. Filmszenen. Es sind jedoch andere Spots und Szenen als jene im Radio, im Fernsehen, im Kino und im Web. Meistens laufen unsere inneren Filme ohne Regie ab – und wir sehen selten richtig hin. Zumindest schalten wir sie nicht bewusst ein. Dennoch beeinflussen sie unseren Alltag:

- Der Thriller mit dem Titel „Was die Kollegen wohl gegen mich planen?“
- Die Dauerwerbesendung „Wie ich mich unentbehrlich machen könnte.“
- Der Report „Was ich heute schon alles versäumt habe.“
- Der Trailer zu „Es wird wieder spät heute, weil das einfach dauert.“
- Der Jingle „Vermeide, auf die Kollegen unwissend zu wirken.“

Natürlich sind nicht ausschließlich warnende Szenen oder Schreckensbilder an der Tagesordnung. Es gibt auch erfreuliche innere Filme. Bewusst habe ich hier jedoch solche ausgesucht, bei denen Überforderung und Erschöpfung zum Bad End führen können. Das Bad End ist hier das Burnout-Syndrom.



Change-Box: Burnout als Chance verstehen

Was „ist“ das Burnout-Syndrom? Wenn wir es als das Resultat einer Entwicklung betrachten, ist das Syndrom die Rechnung, die uns Seele und Körper präsentieren. Für zu wenig Selbstfürsorge. Wenn wir es als Anlass betrachten, kann es der Startpunkt für eine Veränderung sein. Bis hierher und – in dieser Art – nicht weiter. Insofern kann der Zustand des Ausbrennens eine Chance sein. Gegen Chancen sollten wir uns nicht wehren. Diese erste Change-Box soll Ihre Sinne wecken für die vermeintlich stimmigen Krankheitsbilder.

Nicht alles, was sich wie eine Krankheit anfühlt, ist von seiner Natur her krank. Und nicht alles, was wir anstreben, wirkt sich gesundheitsfördernd aus – z. B. die oberflächliche Idee von *Erfolg*.

Das Burnout-Syndrom führt im Rahmen unserer westlichen Gesundheitssysteme in den Krankenstand bzw. in die Behandlung einer Störung. Vergleichbare Phänomene würden den Medizinmann in einem Naturvolk womöglich dazu bringen, die betroffene Person ans Lagerfeuer einzuladen, um dort in den nächsten Tagen und Wochen zu Kräften zu kommen. Bei uns sind die Medizinmänner jedoch so selten wie die Lagerfeuer. Lassen Sie uns daher sehen, wie wir ohne Lagerfeuer weiterkommen.

Zu jedem Krankheitszustand zählt in der Medizin und der Präventionsforschung die Suche nach den Hintergründen. Man will verstehen, wie eine Krankheitsgeschichte ihren Lauf genommen hat. Hier ist von der Pathogenese die Rede. Die Pathogenese richtet den Blick auf alles, was nicht zu stimmen scheint, was nach Störung aussieht, auf „nicht normal“. Auf diesen Punkt wird später noch einzugehen sein. Der Gegenentwurf zur Pathogenese ist die Salutogenese. Hier sind solche Faktoren Gegenstand der Betrachtung, die zur Gesunderhaltung bzw. Gesundwerdung beitragen.

Wie Sie sich denken können, hat es unterschiedliche Auswirkungen, ob wir auf die Gesundheitsseite oder die Krankheitsseite sehen.

1.1 Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Sie können dieses Buch Kapitel für Kapitel über mehrere Tage lesen oder in etwa einer Stunde durch sein. Zumindest, was das Erfassen der wesentlichen Punkte betrifft. Wenn Sie es im Schnelldurchlauf durchgesehen haben, lesen Sie es bitte noch einmal bzw. richtig, damit die Wahrscheinlichkeit für Veränderungen erhöht wird. Sie sollen aus diesem Buch den größtmöglichen Nutzen ziehen können. Deshalb sind die wesentlichen Punkte zu den einzelnen Unterthemen in Change-Boxen zusammengefasst. Sie erkennen dort den Anlass, den Sinnzusammenhang, das How-to und das Ergebnis von Veränderungen Ihrer bisherigen Haltung, Denk- und Handlungsweise.

1.2 Innere Change-Kommunikation

Change-Kommunikation wird heute besonders in Richtung Unternehmen gelehrt. Maßgeblich ist z. B. bei Digitalisierungsprozessen der Übergang aus einem alten stabilen Zustand in einen neuen stabilen Zustand. Im Übergang von „sicher-alt“ zu „sicher-neu“ erleben Unternehmen eine Phase der Instabilität. Als Initialereignis wird in der Fachliteratur das notwendige Aufrütteln der Belegschaften genannt: So geht es nicht weiter. Ein Wechsel muss her! Für viele bleibt das alles graue Theorie. Zu groß sind oft die Widerstände in den Abteilungen, zu unscharf die Programme, die auf den Weg gebracht werden sollen.

Mit diesem Buch können Sie Change-Kommunikation für Ihr eigenes Erleben finden und weiterentwickeln. Ich schreibe deshalb *weiterentwickeln*, weil die Angebote in diesem Buch als Anregung dienen sollen. Was jeweils am besten zu Ihnen passt, gilt weltweit nur einmal: für Sie. Allein Sie können entscheiden, was ein

Unterschied ist, der Unterschiede nach sich zieht – frei nach Fritz B. Simon „Ein Unterschied, der einen Unterschied macht.“ (Simon 1993).

Veränderungen im Sprachmuster können am schnellsten dazu beitragen, Unterschiede herzustellen. Der chilenische Biologe Humberto Maturana formulierte sinngemäß:

- „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“ (Maturana und Varela 1990)

Der Beobachter sind Sie selbst. Sie selbst beschreiben eine Aufgabe als „Chance Ihres Lebens“, einen Chef als „Vorbild“, eine Kampagne als „gut“, einen Kollegen als „fähig“, sich selbst als ...?

Jede Art der Beobachtung und der auf sie folgenden Beschreibung hat Auswirkungen auf den Beobachter selbst und sein Umfeld, das gemeinsam mit dem Beobachter auf den Beobachter sieht. Beispiel: Ein Angestellter konsultiert einen Arzt wegen Durchschlafschwierigkeiten und Angstgefühlen. Der Patient und sein Arzt beobachten das Phänomen aber nicht etwa als möglichen Ausdruck verbesserungswürdiger Arbeitsbedingungen; beide blicken mit der Störungsbrille auf die Durchschlafschwierigkeiten und entscheiden sich für die Strategie des Ausmerzens. Tabletten werden aus der Schublade gezogen, die gegen das Gedankenkreisen wirken sollen.

Wohin könnte dieses Handeln führen? Was stand am Anfang?

Die Beobachtung: Ich schlafe zuletzt schlechter als noch vor drei Monaten. Was bei dieser Beobachtung allerdings fehlt, ist die in diesem erfundenen Fall geltende Tatsache, dass vor drei Monaten ein neuer Kunde kam oder ein Kreativchef eingestellt wurde, der Kampfansagen macht, noch mehr Überstunden fordert. Es ist ein maligner Psychopath, einer von der Sorte, die als Kind in der Schule gehänselt wurden und als Strafe dafür auf dem Heimweg Marienkäfer zertreten haben. So einer kam in die Abteilung und drangsaliert seit dem ersten Tag die Belegschaft. Das bleibt natürlich nicht in den Kleidern hängen. Reihum schlafen die Kollegen schlechter, trinken mehr „Absacker“. Einige gehen zum Arzt und holen sich Tabletten. Es sind Tabletten, die wie in einer erhofften Fernheilung gegen den psychopathischen Kollegen wirken sollen. Was sie natürlich nicht tun werden.

Mit einer schärferen Beobachtung und einer erweiterten Beschreibung kann der Mensch zu anderen Einsichten gelangen, als dass er eine Störung habe, die es zu beseitigen gelte. Ein einfacher Weg zu einer veränderten Beobachtung ist das pantomimische Bühnenbild, auf dem nicht gesprochen wird:

Change-Box: Das pantomimische Bühnenstummbild

So können Sie den Kreislauf vorschneller Bewertungen verlassen: Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Situation von Statisten dargestellt erleben. Setzen Sie sich in einen Publikumsraum. Blicken Sie auf eine karge Bretterbühne. Das Bühnenbild ist von hinten hell angestrahlt, die Scheinwerfer zeigen in Richtung Publikum. Die Handlung findet als stummes Schattenspiel statt, denn zwischen Ihnen und den Darstellern ist ein weißer Vorhang aufgespannt, der nur die Konturen zeigt. Welchen Platz haben Sie in diesem Spiel? Wer ist sonst beteiligt? Welche Rollen spielen andere? Als Protagonisten können übrigens auch Phänomene auftreten, z. B. das Verschweigen des Elefanten im Raum, die Unklarheit bei der Auftragsverteilung, der überhöhte und nie erfüllbare Anspruch von Fehlerlosigkeit. Was geht Ihnen durch den Sinn, wenn Sie eine Weile auf das Spiel sehen? Welche Gefühle tauchen in Ihnen auf? Notieren Sie sich das Erlebte.

Werden Sie in diesem Buch immer mehr zum Beobachter der Wirkung Ihrer Sprachmuster. Verändern Sie Ihre Muster. Ergänzen Sie vor allem das berühmte „Das haben wir schon immer so gemacht ...“ um ein „... höchste Zeit, eine Veränderung zu versuchen“.

Treue und Tradition sind Tugenden – aber auch Hemmnisse für Entwicklungen

Wolfgang Schmidtbauer zitiert in seinem Buch „Raubbau an der Seele“ (Schmidtbauer 2017) ab Seite 50 Zwischenüberschriften aus Arnold Retzers „Miese Stimmung: Eine Streitschrift gegen positives Denken“. Retzer widmet dem toten Gaul ein ganzes Kapitel. Es entlarvt, was sowohl in Paarbeziehungen als auch in der Wirtschaft mit Konzepten passiert, die sich als ungeeignet erwiesen haben:

- So haben wir den Gaul immer geritten!
- Wir halten dem Gaul die Treue!
- Wir gründen eine Untersuchungskommission, um den Gaul zu analysieren!
- Wir besuchen andere, um zu sehen, wie man dort Gäule reitet! (Benchmarking)
- Wir ändern die Kriterien dafür, ob ein Gaul tot ist!
- Man redet uns nur ein, der Gaul sei tot!
- Kein Gaul kann so tot sein, dass man ihn nicht noch schlagen könnte!
- Wir spannen mehrere tote Gäule zusammen, damit sie schneller werden! (Synergie)

(vgl. Retzer 2013)

Das polarisiert natürlich. Ich rede der Hoffnungslosigkeit nicht das Wort, im Gegenteil. Aber die Zwischenüberschriften entlarven einige in den Medien täglich wie selbstverständlich verwendete Begriffe. So entstehen Sprachmuster, die sich rasant verbreiten. Sie führen zu Denk- und Handlungsmustern. Die Medien zeigen, wie sich falsche Hoffnungen mit überflüssigen Anstrengungen und utopischen Zielen zu einer brisanten Mischung verdichten, die vor allem eines bewirkt: Energievernichtung.

Am Beispiel der Salutogenese und der Pathogenese im folgenden Abschnitt wird der Unterschied von Sprachmustern besonders gut deutlich.

1.3 Salutogenese vs. Pathogenese – was kommt wobei heraus?

Der israelisch-amerikanische Soziologieprofessor Aaron Antonovsky (1923 bis 1994) veröffentlichte in den 1980er-Jahren die Lehre von der Entstehung der Gesundheit. Der Begriff Salutogenese setzt sich aus lat. *salus*, gesund und lat. *genere*, hervorbringen zusammen. Ein vielbeachtetes Werk von Antonovsky ist „Health, Stress, and Coping“. Das Buch ist seit Jahrzehnten vergriffen und antiquarisch nur noch zu astronomischen Preisen zu bekommen. Ich habe das Glück, im Besitz eines Exemplars von 1979 zu sein. Gefunden habe ich es in Austin im US-Bundesstaat Texas.

Der erste Satz im Einleitungstext „Evolution of a new perspective“ lautet: It is said that Oriental scholars find it appropriate to introduce their work by giving a personalized account of how they came to work on the problem and how they moved ahead, made mistakes, clarified positions, made and abandoned intellectual commitments, and finally reached the point at which they now tentatively stand.“ (Antonovsky 1979).

Frei übersetzt: Orientalische Gelehrte halten es für angemessen, ihre Arbeit zu beschreiben, indem sie darüber berichten, wie sie persönlich an ein Problem herangegangen und wie sie vorangekommen sind, wie sie Fehler gemacht, Positionen geklärt, intellektuelle Verpflichtungen aufgegeben und schließlich den Punkt erreicht haben, an dem sie jetzt – vorläufig – stehen.

Vorläufig. Dieser bemerkenswerte erste Satz beschreibt einen zentralen Aspekt, der für einen gelingenden Umgang mit dem Leben von entscheidender Bedeutung ist. Die Aktualität und die gleichzeitige Vorläufigkeit des Augenblicks können gar nicht oft genug betont werden. Die Vorläufigkeit der aktuellen Situation, des momentanen Jobs, des heutigen Kontostandes, der abendlichen Erschöpfung.