

Eberhardt Hofmann

Wo brennt es beim Burnout?

Eine passungspräventive Sichtweise
zur Analyse und Vermeidung von Burnout



Springer Gabler

Wo brennt es beim Burnout?

Eberhardt Hofmann

Wo brennt es beim Burnout?

Eine passungspräventive Sichtweise zur
Analyse und Vermeidung von Burnout

Eberhardt Hofmann
Friedrichshafen, Deutschland

ISBN 978-3-658-08591-9 ISBN 978-3-658-08592-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08592-6

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 2015

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. 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.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Überblick	1
2	Burnout: Alter Wein in neuen Schläuchen?	7
2.1	Burnout als Krankheit?	8
2.2	Was macht den Begriff Burnout so attraktiv?	10
2.3	Eine brauchbare Definition	13
	Literatur	14
3	Warum gerade jetzt? Änderungen in der Arbeits- und Lebenswelt	15
3.1	Das Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“ (HdA)	16
3.2	Atypische Beschäftigungsverhältnisse	18
3.3	Leistung und Performance	18
3.4	Einkommen und Arbeitszeit	19
3.5	Meritokratie	21
3.6	Multitasking	22
3.7	Inflation der „Kompetenzen“	23
3.8	Unendliche Prozesse	24
3.9	Hyperidentifikation	25
3.10	Die Krankheiten des „Zuviel“	26
3.11	Soziale Beschleunigung – veränderte Raum- und Zeitwahrnehmung	27
3.12	Die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen	29
	Literatur	30
4	Beschreibung der Stressreaktion	31
4.1	Wie verändert sich unser Körper bei Bedrohungen?	32
4.2	Bedrohungen früher und heute	34
4.3	Kurz- und langfristige Konsequenzen der Nichtpassung	36
4.3.1	Unmittelbare Folgen	36
4.3.2	Langfristige Folgen	39
4.4	Welche Ereignisse wirken besonders im beruflichen Kontext als Stressoren?	41

4.5	Psychische Belastung und psychische Beanspruchung	45
4.5.1	Eine Analogie	48
4.6	Anwendung auf die Arbeitssituation	49
4.6.1	Quantitative Überlastung	49
4.6.2	Qualitative Überlastung durch Nichtpassung	50
	Literatur	51
5	Die Passung zwischen Tätigkeitsstruktur und persönlicher Orientierung	53
5.1	Die Struktur allgemeiner Aufgaben und allgemeiner Orientierungen	53
5.1.1	Die RIASEC-Faktoren	54
5.1.2	Der RIASEC-Code der Person	58
5.1.3	Der RIASEC-Code der Tätigkeit	60
5.1.4	Vergleich von persönlicher Orientierung und der Struktur der Tätigkeit	65
5.1.5	Fehlpassungen der RIASEC-Struktur	65
5.1.6	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	67
5.2	Führungstätigkeit	67
5.2.1	Die idealistische und die deskriptiv-triviale Auffassung von Führung	68
5.2.2	Dilemmata im Führungsalltag	70
5.2.3	Das Konzept der Karriereanker	75
5.2.4	Was bedeutet das für das Thema „Burnout“?	82
5.3	Strukturell unterschiedliche Anforderungen auf verschiedenen Führungsebenen	83
5.3.1	Beschreibung der strukturellen Anforderungen der Ebenen	85
5.3.2	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	88
	Literatur	89
6	Idealtypische Gruppenmodelle	91
6.1	Grundtypen von Gruppenmodellen	91
6.1.1	Das Modell „Truppe“	92
6.1.2	Das Modell „Gemeinschaft“	92
6.1.3	Das Modell „New Economy“	92
6.1.4	Das Modell „Haufen“	93
6.2	Diagnose: Was ist Ihre Idealvorstellung von einem Team?	93
6.3	Stärken und Schwächen der jeweiligen Gruppenarten	98
6.4	Was heißt „teamfähig“?	101
6.5	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	102
6.5.1	Das Team hat keine homogenen Vorstellungen vom idealen Team	102
6.5.2	Die (homogene) Vorstellung des Teams passt nicht zur eigenen Person	102

6.5.3	Die Art des wahrscheinlichsten Konfliktes	103
6.5.4	Normale und paradoxe Selektion	103
	Literatur	105
7	Die Rolle der eigenen Persönlichkeit	107
7.1	Die Funktionssysteme der Persönlichkeit	107
7.1.1	Bewusstsein	108
7.1.2	Autonomes Nervensystem	109
7.1.3	Autonome Kognition	110
7.1.4	Autonome Emotion	110
7.2	Was ist ein Verhaltens- und Kommunikationsstil?	113
7.3	Beschreibung der Verhaltens- und Kommunikationsstile	120
7.3.1	Der im Zweifelsfall eher zu selbstbezogene Verhaltens- und Kommunikationsstil	120
7.3.2	Der im Zweifelsfall eher zu dramatisierende Verhaltens- und Kommunikationsstil	134
7.3.3	Der im Zweifelsfall eher zu gewissenhafte Verhaltens- und Kommunikationsstil	140
7.3.4	Der im Zweifelsfall eher zu lässig-kritische Verhaltens- und Kommunikationsstil	145
7.3.5	Der im Zweifelsfall eher zu rational-distanzierte Verhaltens- und Kommunikationsstil	151
7.3.6	Menschen mit einem rational-distanzierte Verhaltens- und Kommunikationsstil und Burnout	152
7.3.7	Der im Zweifelsfall eher zu kooperative Verhaltens- und Kommunikationsstil	154
7.3.8	Der im Zweifelsfall eher zu sensibel-vermeidende Verhaltens- und Kommunikationsstil	158
7.3.9	Abgrenzungen der Stile zueinander	163
7.4	Praktische Anwendung	164
	Literatur	165
8	Soziale Konstellationen und Geführtwerden	167
8.1	Das Stresspotenzial von Zweierkonstellationen	167
8.1.1	Einschränkung der Verhaltensvariabilität in Konfliktsituationen	167
8.1.2	Vorhersehbare Sollbruchstellen in sozialen Konstellationen	168
8.1.3	Geführtwerden bedeutet Kontrollverlust für die Geführten	172
8.1.4	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	174
8.2	Was kann man nun tun, um die Qualität einer schwierigen Konstellation zu entschärfen?	177

8.2.1	Möglichkeiten der Einflussnahme in schwierigen Konstellationen	177
8.2.2	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	181
8.3	Geführtwerden – die Legitimation von Führung und Macht	182
8.3.1	Die Begründungen des Führungsanspruchs	182
8.3.2	Die Rolle der Integrität	184
8.3.3	Macht durch Ohnmacht	187
8.3.4	Erwerb der Legitimationsquellen	189
8.3.5	Was bedeutet dies für das Thema Burnout?	190
	Literatur	191
9	Die Organisation als Rahmenbedingung	193
9.1	Die Wesenselemente einer Organisation	193
9.2	Die Kultur einer Organisation	195
9.2.1	Machtdistanz	196
9.2.2	Individualismus	196
9.2.3	Unsicherheitsvermeidung	197
9.2.4	Maskulinität	198
9.2.5	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	199
9.2.6	Informationen zur Kultur fremder Organisationen	199
9.3	Die Rolle der Mikropolitik in der Organisation	201
9.3.1	Was ist Mikropolitik?	201
9.3.2	Warum gibt es Mikropolitik?	202
9.3.3	Beschreibung mikropolitischen Handelns	203
9.3.4	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	205
9.4	Die Kontingenz der Rückmeldung der Umwelt an die Organisation	205
9.4.1	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	206
9.5	Die Stellung der Organisation in ihrem Lebenszyklus	206
9.5.1	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	208
9.6	Die gesellschaftliche Perspektive	208
	Literatur	211
10	Zusammenfassung und Handlungsmöglichkeiten	213
10.1	Burnout als Folge von Nichtpassungen	214
10.2	Stress- bzw. Burnout-Quellen	216
10.3	Ein lebenslanger Prozess der Optimierung der Passung	217
10.3.1	Vorgesetztenwechsel	217
10.3.2	Beförderung	218
10.3.3	Neue Tätigkeit durch Aufkauf, Umstrukturierung etc.	218
10.4	Schwierigkeiten bei der klaren Sicht der Dinge	219
10.4.1	„Internes“ und „externes“ Denken	219
10.4.2	Bewusste und unbewusste Prozesse	220

10.5 Versteckte Gewinne	220
10.6 Burnout und Selbstwertberechnung	222
10.7 Burnout und Glücksforschung	224
10.7.1 Faktor Gesundheit	224
10.7.2 Faktor Geselligkeit/Integration	225
10.7.3 Faktor Arbeit/materielle Sicherheit	225
10.7.4 Das Optimierungsproblem	226
10.7.5 Maximum und Optimum	227
10.7.6 Menschen ändern sich eher nicht	228
Literatur	228
Epilog	229

Burnout ist allgegenwärtig, ständig werden neue Meldungen darüber veröffentlicht, wie verbreitet Burnout ist, wie viele Krankheitstage dadurch verursacht werden und welcher wirtschaftliche Schaden durch Burnout entsteht. Bei solchen Meldungen ist jedoch ungeklärt, ob die Burnout-Häufigkeit tatsächlich zunimmt, ob man heute bei einer entsprechenden Problematik nur eher zum Arzt geht, ob psychische Probleme heute früher sichtbar werden oder ob es heute leichter ist, über psychische Probleme zu reden. Bei der Beschäftigung mit dem Thema Burnout nähert man sich in der Regel aus den folgenden Perspektiven: einer individuellen Betrachtung, einer formal-diagnostischen Betrachtung oder einer gesellschaftlichen Betrachtung.

Individuelle Annäherung

Man kann sich dem Thema Burnout als „Seelenbrand“ über individuelle Aussagen nähern. Typische Selbstaussagen, die mit Burnout in Verbindung stehen, sind z. B.: „Ich habe an nichts mehr Spaß“, „Alles ist sinnlos“, „Ich kann kaum schlafen“, „Ich bin am Ende“, „Ich fühle mich wie gerädert“, „Mir ist alles zu viel“, „Mein Akku ist leer“, „Der alte Schwung ist weg“, „Ich bin müde und verdrossen“, „Ich möchte nicht enden wie ...“, „Die aktuelle Situation geht an die Gesundheit“ etc. Der Grund für all diese Aussagen kann dabei natürlich auch ganz woanders liegen, es sind jedoch typische Aussagen von Menschen, die von Burnout betroffen sind.

Formal-diagnostische Annäherung

Der inflationäre Gebrauch der (Selbst-)Diagnose Burnout steht in einem gewissen Gegensatz zur Eindeutigkeit der Beantwortung der Frage, was Burnout eigentlich ist. Der Begriff Burnout wird oftmals als Sammelbegriff für alle Widrigkeiten, besonders in der Arbeitswelt, verwendet. Was Burnout jedoch genau ist, weiß niemand, denn es gibt keine einheitliche Definition und keine allgemeinverbindlich anerkannte Diagnose. Über die

symptomatische Beschreibung des Phänomens Burnout ist man sich bei den verschiedenen Vorstellungen zum Burnout noch relativ einig, nicht jedoch aber über dessen Entstehungsursachen. Einigkeit besteht darüber, dass es, wie bei fast jeder Erkrankung, nicht einen alleinigen Auslöser gibt, sondern dass mehrere Faktoren zusammenkommen müssen. Für den Anfang sollte die Definition aus dem Klinischen Wörterbuch (Psychyrembel 2014) ausreichen: Demnach ist Burnout ein „Zustand emotionaler Erschöpfung, reduzierter Leistungsfähigkeit, Depersonalisation, Endzustand eines Prozesses idealistischer Begeisterung, Desillusionierung, Frustration, Apathie. Symptome sind: psychosoziale Erkrankung, Depression, Aggressivität, erhöhte Suchtgefahr.“ Eine eingehendere Diskussion des Begriffs Burnout findet sich im Kap. 2.

Gesellschaftliche Annäherung

Die Beschreibung von Burnout-ähnlichen Sachverhalten auf einer gesellschaftlichen Ebene ist nicht neu. So hat z. B. Marx schon vor 150 Jahren den Begriff der „Entfremdung“ zur Beschreibung der industriellen Arbeitswelt verwendet. Der Begriff der Entfremdung ist im 19. Jahrhundert entstanden und daher auch vor dem Hintergrund der damaligen Produktionsbedingungen zu verstehen. Marx hat versucht, die Entfremdung auf der Makroebene, der gesellschaftlichen Ebene der Besitzverteilung (besonders der Besitz an Produktionsmitteln), zu beschreiben. Dabei hat er die individuellen Unterschiede zwischen einzelnen Menschen übersehen oder zu wenig beachtet. Man kann z. B., auch wenn man nicht über eigene Produktionsmittel verfügt, nichtentfremdet sein, und man kann auch als Selbstständiger, der über Produktionsmittel verfügt, durchaus entfremdet sein, wenn man eine Tätigkeit verrichtet, die strukturell nicht zu einem passt. Es lässt sich auch hier nicht objektiv definieren, was entfremdet ist und was nicht. Es kommt immer auf die höchst individuelle Passung von Person und Situation an. Auch aus dieser Perspektive der Betrachtung ist die individuelle Sichtweise ergiebiger als die gesellschaftliche.

Wenn das Arbeitsleben also negative Effekte bewirken kann, die unter den Begriff Burnout fallen, läge es doch nahe, die Arbeit „einfach“ abzuschaffen. Abgesehen davon, dass sich die Arbeit nicht „einfach“ abschaffen lässt, hat diese Utopie noch einen weiteren Haken. Auch dann, wenn man materiell nicht dazu gezwungen wäre, würde man sehr wahrscheinlich trotzdem einer wie auch immer gearteten Tätigkeit nachgehen, da die Arbeit nicht nur einen instrumentellen Charakter hat (man will mit ihr etwas erreichen), sondern uns auch Kompetenzen, Erfahrungen etc. vermittelt. Eine vernünftige gesellschaftliche Utopie hieße daher: Man muss die Arbeit nicht abschaffen, sondern sie individuell passender machen. Wir brauchen nicht mehr Freizeit, sondern gute, sinnvolle Arbeit. Es geht nicht darum, früher Feierabend zu machen, sondern den Arbeitstag besser zu gestalten.

Was früher seinen Ausdruck im „Klassenkampf“ fand, drückt sich heute eher in seelischen Verwerfungen aus, die man als Burnout bezeichnen kann. Der Versuch, Burnout mit allgemeinen Veränderungen in der Gesellschaft, besonders in der Arbeitswelt, in Verbindung zu bringen, greift zu kurz. Diese bilden zwar sicherlich die Rahmenbedingungen für das Burnout-Geschehen, ich erachte sie jedoch nicht als die zentralen Elemente. Bei der

Burnout-Diskussion werden die Besonderheiten der Person oft ausgeblendet. Nicht alle Personen haben das gleiche Bedürfnis nach geringer (oder hoher) Arbeitsbelastung, nach Kontrolle, Belohnung und so weiter. Von zwei Kollegen, die in der gleichen Abteilung und somit unter nahezu gleichen Bedingungen tätig sind, kann einer der beiden Burnout entwickeln, der andere nicht. Daher befasst sich dieses Buch auch speziell mit den individuellen Unterschieden und den Charakteristiken von Arbeitssituationen. Es versucht sich dem Phänomen Burnout – im Gegensatz zu den oben angeführten Herangehensweisen – dadurch zu nähern, dass Burnout als eine Folge von lang anhaltendem, unbewältigtem Stress verstanden wird, der aus der Nichtpassung zwischen beruflichen Gegebenheiten und den Eigenheiten der individuellen Person entsteht. Dieser Stress kann natürlich durch eine quantitative Überlastung bzw. durch ein dauerhaftes Überengagement zustande kommen, was jedoch eher die Ausnahme zu sein scheint. Selbstständige erbringen z. B. oft hohe Arbeitsleistungen und sind oft großem Stress ausgesetzt. Burnout gibt es bei ihnen jedoch relativ selten. Der Grund dafür liegt offenbar in der Kontrolle über die Arbeitsbedingungen. Nicht die Arbeitsbelastung allein ist also relevant für die Entstehung von Burnout, sondern der Grad der Selbstbestimmung, der erlebten Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Arbeitsbedingungen.

Wesentlich häufiger als durch eine quantitative Überlastung wird Burnout jedoch durch eine „qualitative“ Überlastung entstehen, die auf der Nichtpassung zwischen den Eigenheiten der Person und den Gegebenheiten der Arbeitsaufgabe bzw. denen der Arbeitsbedingungen beruht. Die zentrale Frage dabei lautet: „Passt das, was Sie machen, eigentlich zu Ihnen?“ Bei der Antwort auf diese Frage kommt es nicht so sehr auf die quantitative Komponente an, sondern auf die Gefühlslage, die mit der Arbeit verbunden ist. Eine negative Gefühlslage wird durch eine Nichtpassung zwischen Person und Situation entstehen. Die Person muss sich dann der Situation „anpassen“. Sobald diese Anpassung ein gewisses Maß überschreitet, muss man sich verbiegen. Wer sich über lange Zeit verbiegt, wird jedoch wahrscheinlicher krank. Der zentrale Faktor dabei ist die Zeit. Man kann sich durchaus eine gewisse Zeit in unpassende Verhältnisse fügen. Hält der Zustand jedoch lange an oder wird gar zum Dauerzustand, wird es gefährlich. Mit dieser Nichtpassung verhält es sich leider ähnlich wie mit dem Bluthochdruck. Man bemerkt lange Zeit gar nichts, die Probleme scheinen dann schlagartig aufzutreten, obwohl sie tatsächlich das Ergebnis einer langen Entwicklung sind.

Allen Überlegungen liegt dabei ein passungspräventives Modell zugrunde.

Eine gängige Taxonomie von Präventionsmaßnahmen beinhalten die Unterscheidung zwischen Verhaltensprävention und Verhältnisprävention. Die Verhaltensprävention ist der Personenseite, die Verhältnisprävention der Situationsseite zuzuordnen. Zusätzlich wird taxonomisch zwischen Primär- und Sekundärprävention unterschieden. Die Primärprävention soll verhindern, dass eine gesundheitliche Beeinträchtigung entsteht, Ziel der Sekundärprävention ist es, das Fortschreiten einer bereits erfolgten Beeinträchtigung zu verhindern, diese einzudämmen und einer Chronifizierung vorzubeugen.

Die in diesem Buch dargelegte Argumentation legt nahe, eine zusätzliche Art der Prävention, eine Art „Metaprävention“, als relevant zu betrachten, die sich mit der Passung

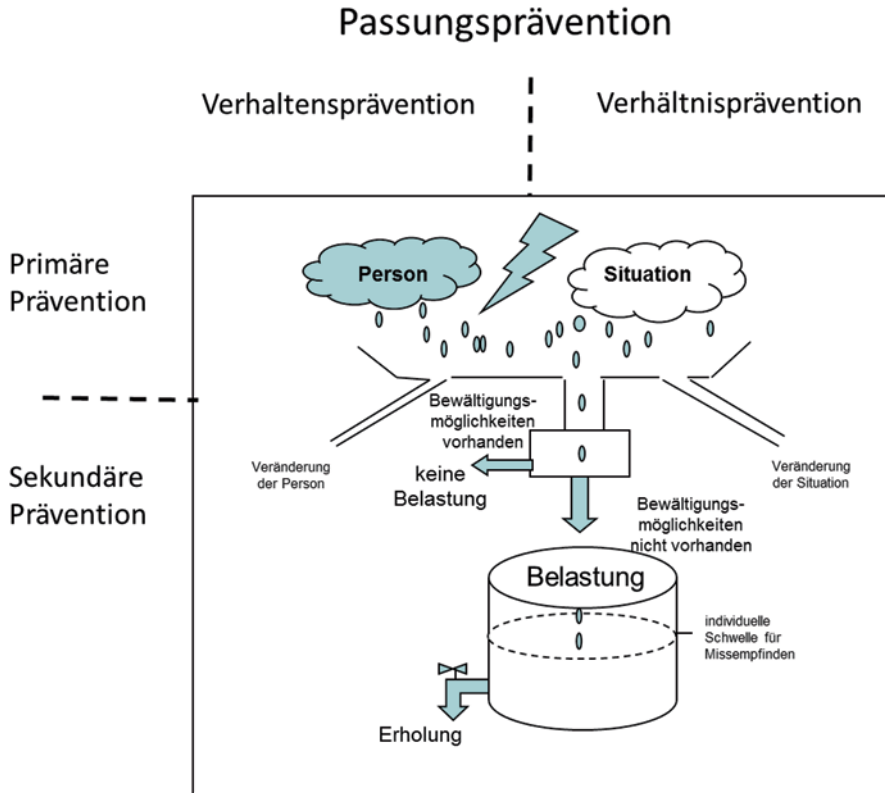


Abb. 1.1 Passungsprävention als „Metaprävention“

zwischen Person und Situation beschäftigt. Die Positionierung der einzelnen Präventionsarten wird in der Abb. 1.1 dargestellt. Die in diese Abbildung enthaltene hydraulische Analogie zur Stressentstehung wird dann im vierten Kapitel näher inhaltlich erläutert.

Wenn es darum geht, die Passung zwischen Person und (beruflicher) Situation zu überprüfen, kommt es einerseits darauf an, über Analyseschemata zu verfügen, um die berufliche Situation zu betrachten, und andererseits darauf, die jeweiligen Eigenheiten und Mechanismen der eigenen Person möglichst differenziert zu betrachten. Zu dieser Analyse und Selbstreflexion möchte dieses Buch anregen und geeignetes Material zur Verfügung stellen. Denn nur wer sich selbst versteht, kann die eigene Burnout-Gefährdung verstehen.

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut: Im zweiten Kapitel wird der Begriff des Burnout, sein Bezug zu Diagnosesystemen und seine derzeitige Popularität näher untersucht. Die relevanten Änderungen, denen wir uns in der heutigen Arbeitswelt gegenübersehen, werden im dritten Kapitel betrachtet. Sofern Ihr Interesse ausschließlich auf den praktischen Überlegungen beruht, können Sie daher die Kapitel zwei und drei auch beruhigt überspringen. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Stressreaktion und deren kurz- und langfristigen Folgen für unser Befinden, unsere Leistungsfähigkeit und unsere Ge-

sundheit. In den Kapiteln fünf bis neun werden jeweils verschiedene Arten der Nichtpassung von Person und beruflicher Situation beschrieben.

Im fünften Kapitel geht es dabei um die Strukturen von Tätigkeiten. Dazu wird ein System zur Beschreibung von grundlegenden Tätigkeitselementen und dessen Anwendung auf konkrete Situationen vorgestellt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Eigenheiten von Führungstätigkeiten generell und auf den Anforderungen auf verschiedenen Führungsebenen. Das sechste Kapitel thematisiert das engere soziale Umfeld der beruflichen Tätigkeit, indem idealtypische Gruppenmodelle und deren Passung zu individuellen Präferenzen analysiert werden. Gegenstand des siebten Kapitels ist die Beschreibung grundlegender sogenannter Verhaltens- und Kommunikationsstile. Dazu werden verschiedene Systeme der Verhaltenssteuerung beschrieben und die Möglichkeiten aufgezeigt, die die jeweiligen Stile – nahezu unabhängig von situativen Gegebenheiten – bieten, um Burnout selbst erzeugen zu können. Im achten Kapitel werden die verschiedenen Verhaltens- und Kommunikationsstile im Hinblick auf die Qualität von Zweierkonstellationen (insbesondere auf deren Konfliktpotenzial hin) betrachtet. Ein weiterer Fokus liegt dabei auf der Frage, wodurch Führung legitimiert wird und wodurch diese akzeptabel oder eben auch inakzeptabel wird. Während sich die Kapitel fünf bis acht mit Mikrokonstellationen befassen, beschreibt das neunte Kapitel die Eigenheiten von Organisationen als Rahmenbedingungen, unter denen diese Mikrokonstellationen erst möglich und in die sie eingebettet sind. In einer Zusammenfassung werden im zehnten Kapitel die Prinzipien des Gesagten noch einmal pointiert dargestellt.

Wenn man sich mit dem Thema Burnout beschäftigt, kommt man nicht umhin zu erkennen, dass die Häufigkeit des Gebrauchs des Begriffs in einem Missverhältnis zu seiner inhaltlichen Bestimmung steht. Anders ausgedrückt: Alle reden davon, aber keiner weiß so genau, was damit gemeint ist. Auch in der Forschung kann man eine deutliche Popularität des Begriffes bei gleichzeitiger Ungenauigkeit seiner Verwendung feststellen. Marwitz schreibt: „Wenn Burnout so beforscht wird wie bisher, werden wir in 20 Jahren mehr Daten haben, aber nicht viel mehr Erkenntnisse.“ Die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) warnt 2012 in einem Positionspapier zum Thema Burnout vor einem unwissenschaftlichen und unkritischen Gebrauch des Begriffs Burnout für nahezu alle psychischen Störungen, die in Zusammenhang mit einer Arbeitsbelastung stehen. Diese offensichtliche Diskrepanz zwischen dem inflationären Gebrauch und der Ungenauigkeit des Begriffes Burnout gilt es zu erklären.

Historisch betrachtet hat der Begriff Burnout bereits einige Wandlungen hinter sich. In der Brockhaus-Ausgabe von 1978 wird er für das Durchbrennen von Kernbrennstäben in Folge zu geringer Kühlung verwendet. Freudenberg verwendet 1974 den Begriff für die psychischen und psychosomatischen Folgen von Überlastung und den Verlust eines für das Individuum wichtigen Ideals, hauptsächlich in sozialen Berufen.

Im Folgenden wird der Begriff Burnout detaillierter betrachtet. Wie wird der Begriff heute verwendet? Gibt es eine präzise Definition? Wie grenzt sich der Begriff Burnout zu anderen Begriffen ab?

2.1 Burnout als Krankheit?

Man kann sich zunächst fragen, ob der Begriff Burnout überhaupt eine formale Diagnose darstellt. Im „International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems“ (ICD), das die Weltgesundheitsorganisation herausgibt, sind alle Krankheiten mit den jeweiligen verbindlichen Diagnosekriterien aufgeführt, die es nach derzeitigem Wissensstand gibt. Das ICD ist in einzelne Kapitel gegliedert, die letztendlich die Struktur der medizinischen Fachbereiche widerspiegeln. So finden sich im Kap. I z. B. infektiöse und parasitäre Erkrankungen, im Kap. IX Krankheiten des Kreislaufsystems und so weiter. Psychische Erkrankungen sind im Kap. V mit der Buchstabenkodierung F aufgeführt.

Die US-amerikanische Fachvereinigung der Psychologen American Psychological Association (APA) bringt mit ihrem „Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders“ (DSM) eine Präzisierung und Verfeinerung des ICD-Kapitels F heraus (deutsch: Saß et al. 2003, in der Version 5: Falkai und Wittchen 2015). Die jeweilige Version des US-amerikanischen DSM wird in der Regel innerhalb kurzer Zeit in der deutschen Übersetzung übernommen. Die Nomenklatur ist in Kliniken und bei Versicherungen verbindlich. Sie können übrigens die ICD-Codierungen auch in ärztlichen Schreiben bzw. Rezepten finden, denn der Arzt gibt die Diagnose in der Regel nicht im Klartext an, sondern in der ICD-Kodierung. So bedeutet z. B. die Codierung K35.8 eine akute Appendizitis, eine Blinddarmentzündung.

Eine eigenständige Diagnose „Burnout“ sucht man im ICD und auch im DSM jedoch vergeblich. Daher gibt es diese Diagnose im formalen Sinn auch gar nicht. Warum ist das so? Die Antwort ist einfach: Das ICD und das DSM enthalten bereits alle relevanten Diagnosekriterien, um alle Phänomene rund um das Thema Burnout vollständig einzusortieren. Man braucht die Diagnose Burnout schlichtweg nicht. Besonders relevant für die Beschreibung der Phänomene, die im Zusammenhang mit dem Begriff Burnout diskutiert werden, sind dabei die Anpassungsstörung, die Depression und Zusatzdiagnosen, die zur Inanspruchnahme des Gesundheitssystems führen. Diese Diagnosen sollen nachfolgend etwas näher betrachtet werden.

Die Anpassungsstörung (ICD: F43.2)

Die Anpassungsstörung ist eine Reaktion auf eine spezifische Belastungssituation. Solche Belastungssituationen können sein: kritische Lebensereignisse (vgl. Kap. 4), Unfälle, Schwierigkeiten am Arbeitsplatz, eine Operation etc. Von anderen Diagnosen unterscheidet sich die Anpassungsstörung dadurch, dass man ein auslösendes Ereignis identifizieren kann. Eine Anpassungsstörung ist folgendermaßen definiert:

- Identifizierbare psychosoziale Belastung von nicht außergewöhnlichem oder katastrophalem Ausmaß (bei außergewöhnlichen oder katastrophalen Ausmaßen wäre es u. U. eine Posttraumatische Belastungsreaktion);
- Beginn der Symptome innerhalb eines Monats nach Auftreten der Belastung;

- Symptome, wie sie bei anderen psychischen Störungen auch vorkommen, ohne dass die Kriterien anderer Störungen erfüllt sind;
- Dauer der Symptome nicht länger als 6 Monate (in Einzelfällen bis max. 2 Jahre) nach Ende der Belastung oder deren Folgen.

Die Symptome sind dabei: Gefühl von Bedrängnis, emotionale Beeinträchtigung, verändertes Sozialverhalten, sozialer Rückzug, Gefühl der Leere, Gedankenkreisen, gesteigerte Sorge und Freudlosigkeit. Physiologische Symptome können sein: Tachykardie (Herzrasen), Schwitzen, Erröten etc. Viele dieser Symptome beschreiben auch den Begriff Burnout.

Die Depression (ICD F32 und F33)

Das ICD unterscheidet die depressive Episode (F32) und die rezidivierende Depression (F33). Eine depressive Episode tritt nur einmal auf, während eine rezidivierende Depression stets wiederkehrt. Die Bezeichnung „depressive Episode“ ersetzt dabei die frühere Bezeichnung „reaktive Depression“. Jedoch tritt auch eine depressive Episode in aller Regel nicht „spontan“ auf, sondern ist sehr oft mit einem auslösenden Ereignis verbunden.

Die Depression ist die häufigste psychische Erkrankung. Das Bundesgesundheitsministerium geht davon aus, dass 10 Mio. Menschen bis zu ihrem 65. Lebensjahr an einer Depression erkranken und dass ca. 4 Mio. Menschen aktuell an einer Depression leiden. Die Depression wird oft auch die „Erkältungskrankheit“ der Psychologie genannt.

Symptome der Depression können sein: Verlust der Fähigkeit zur Freude, Antriebshemmung mit oder ohne Unruhe, Denkhemmung, Schlafstörung, erhöhte Ermüdbarkeit, Gefühl der Hoffnungslosigkeit, Gefühl der Minderwertigkeit, Gefühl der Hilflosigkeit, Selbstentwertung, Gedankenkreisen, Müdigkeit, traurige Verstimmtheit, Herabgestimmtheit, Energielosigkeit, Mutlosigkeit, verringerte Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit, Appetitlosigkeit, starke Gewichtsabnahme, starke Gewichtszunahme. Im Interaktionsbereich kommt es zu den Symptomen: Rückgang zwischenmenschlicher Kontakte, Isolationsneigung, unerklärliche Probleme mit Partnern, Kindern, Vorgesetzten, Leistungsabfall, Gefahr von Versetzung, Herabstufung. Auch diese Diagnose deckt viele Beschreibungen des Begriffs Burnout ab.

Zusätzliche Faktoren (ICD Z)

Das ICD nennt noch zusätzliche Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führen, die aber nicht als eigenständige Krankheit gelten. Diese Faktoren sind in der Kategorie Z wie Zusatzdiagnosen beschrieben. Diese sind z. B. Z 73.0 Erschöpfungssyndrom oder Z 73.2 Mangel an Entspannung oder Freizeit. Eine solche Zusatzdiagnose darf nie alleine gestellt werden, sondern nur in Kombination mit Hauptdiagnosen. Burnout allein stellt keine Krankheit dar.

In den ICD-Diagnosen sind also bereits sämtliche Beschreibungen enthalten, die im Zusammenhang mit Burnout genannt werden. Warum ist dann der Begriff trotzdem so attraktiv?

2.2 Was macht den Begriff Burnout so attraktiv?

Hier sollen ein paar Gründe genannt werden, die dafür verantwortlich sind, dass ein eigentlich „unnötiger“ Begriff trotzdem eine so steile Karriere machen konnte.

a) Der Begriff hat eine (scheinbare) kommunikative Schnittmenge

Burnout ist ein unklarer Begriff. Solche Begriffe wendet man nach Luhmann immer dann an, wenn eine Kommunikation über etwas (im Falle von Burnout sehr Subjektives) an sich wenig erfolgreich erscheint, aber man trotzdem darüber kommunizieren will. Dann helfen nur noch Wortcontainer, die ein gemeinsames Verständnis dessen, was diese Wortcontainer subjektiv bedeuten, vorgaukeln.

Eine solche schwierige Kommunikation entsteht immer dann, wenn man einer Person etwas Individuelles, Einzigartiges mitteilen möchte, da man dann notgedrungen den geteilten sozialen Konsens von Wortbedeutungen verlassen *muss*. Solche Begriffe müssen dann prägnant, attraktiv, aber gleichzeitig auch sehr offen und undefiniert sein. Nur dann kann sie der Einzelne in *seinem* Sinn verwenden. Man macht mit solchen „semantischen Einrichtungen“ das eigentlich Unmögliche (zumindest scheinbar) möglich, nämlich subjektive Bedeutungen zu übertragen. Die unklare Definition macht den Begriff zu einer nach allen Seiten offenen idealen Projektions- und Kommunikationsfläche für die Betroffenen. Das Verhängnisvolle des Begriffs Burnout ist dabei seine schillernde Unbestimmtheit.

Wenn man von Burnout spricht, weiß anscheinend jeder sofort, was damit gemeint ist. Wenn man jedoch die individuelle Auffassung erfragt, stellt man schnell fest, dass jeder etwas anderes meint. Das resultiert daraus, dass der Begriff „Burnout“ ein sehr individuelles Störungsmodell beinhaltet und somit eine sehr persönliche Konstruktion und weniger einen interindividuellen Begriff darstellt.

Wissenschaft dagegen ist auf präzise Begriffe angewiesen. Daher scheidet Burnout (als unklarer, sehr subjektiver Begriffscontainer) als wissenschaftliche Beschreibung aus. Wissenschaftlich gesehen ist Burnout nicht mehr als eine bloße Gemengelage aus Emotion, Stress, Depression, Angst und Arbeitsunzufriedenheit. Der Wert des Begriffs liegt nicht in seinem definitorischen Gehalt, sondern darin, dem Kommunikationsbedürfnis nachzukommen, ein Beschreiben des höchst persönlichen Leidens, vornehmlich in der Arbeitswelt, zu ermöglichen. Der Begriff Burnout ist, so gesehen, sicher auch eine ideale Projektionsfläche für gesellschaftliche Defizite.

b) Der Begriff ist „in“

Sozialwissenschaftliche Begriffe entwickeln leicht ein Eigenleben, besonders dann, wenn sie eingängig sind. Sie werden von Diskussion zu Diskussion weitergegeben und verlieren auf diesem Weg immer weiter den Charakter des Versuches, sich Erfahrungen anzunähern. Stattdessen gelten sie am Ende als erwiesene Tatsachen und gewinnen normative Bedeutung.

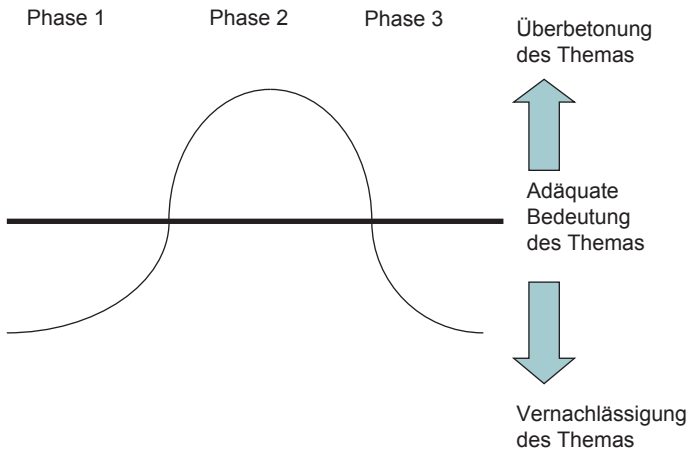


Abb. 2.1 Evolution von Modethemen

Die Beschäftigung mit dem Thema Burnout zeigt viele Parallelen mit Begriffen wie „Soziale Kompetenz“ oder „Mobbing“, die vor einigen Jahren in aller Munde waren. Diese und ähnliche Begriffe tauchten damals praktisch aus dem Nichts auf, sie wurden in der Fach- und der populären Presse sowie im Fernsehen ausführlich diskutiert, Kongresse wurden dazu veranstaltet und so weiter. So schnell diese Modethemen jedoch populär wurden, so schnell verschwanden sie auch wieder.

Das Auf und Ab eines Modethemas lässt sich mit Abb. 2.1 beschreiben.

In einer ersten Phase wird ein Thema nicht beachtet, vielleicht tabuisiert oder verleugnet. In der nächsten Phase wird das Thema dann „zu einem Thema gemacht“, es erhält Aufmerksamkeit – hauptsächlich in den Medien. Man braucht dazu einen griffigen Titel, am besten aus der englischen Sprache entlehnt. Der Begriff hält dann Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch. Man benutzt den Begriff dann so, als würde er einen Erklärungswert haben. Dank der neuen Medien vollzieht sich dieser Prozess heute noch wesentlich effektiver und umfassender, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Die Kommunikation und die Diskussion zu einem bestimmten Thema werden enorm beflügelt, sobald es einen griffigen Namen dafür gibt.

Der Begriff erhält damit eine öffentliche Beachtung, die seine eigentliche Bedeutung übersteigt. Dies zeigt allein schon die Anzahl der Internettreffer für einen entsprechenden Modebegriff. Der entsprechende Begriff wird schnell unpräzise, der Zusammenhang mit althergebrachten ähnlichen Begriffen und Erklärungsmustern wird immer unklarer. Sofern es dann in der Folgezeit nicht gelingt, brauchbare Konzepte zu entwickeln, wird das Thema schließlich den Weg aller Modethemen gehen: Nach einer relativ kurzen Zeit ist man des Themas überdrüssig, es wird wieder zu einem Un-Thema und sinkt abermals unter die Linie der Bedeutung ab, die ihm eigentlich zusteht. Neue Modethemen erscheinen daraufhin – das Ganze war nicht mehr als eine Luftnummer. Das Thema Burnout läuft Gefahr, sich nach diesem Muster zu entwickeln.

c) Zirkuläre Definitionen sind heute modern

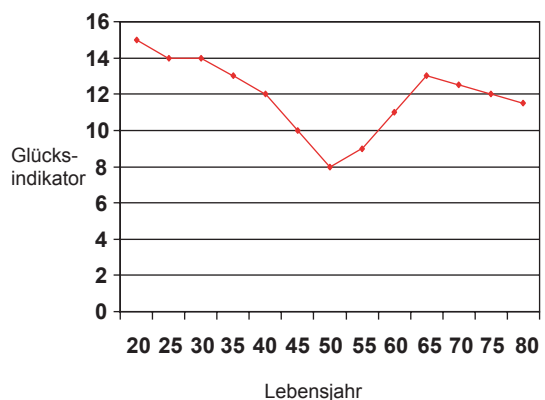
Symptome werden heutzutage oft zu Erklärungen gemacht und bieten damit die Illusion einer wissenschaftlichen Erklärung. Wenn man etwas benannt hat, meint man oft, es auch verstanden zu haben. Das Beschriebene wird dann als eine Ursache des Beschriebenen dargestellt. Jemand, der z. B. Probleme mit der Aufmerksamkeit hat, hat ADHS. Jemand, der Stimmungsschwankungen hat, hat eine bipolare Störung. Mit dieser Logik sind dann völlig sinnlose Sätze möglich: „ADHS führt zu Aufmerksamkeitsproblemen in der Klasse“, „Eine bipolare Störung führt zu starken Stimmungsschwankungen“ oder: „Wenn man ausgebrannt ist, leidet man an Burnout“. Solche Aussagen sind beliebt und suggerieren einen Erkenntnisgewinn, obwohl sie in Wirklichkeit nur Tautologien darstellen.

d) Kohorteneffekte

Im Jahr 2011 wurde erstmals ein Glücksatlas für Deutschland erstellt (Köcher und Raffelhüschen 2011), in dem das Glücksempfinden der Deutschen empirisch untersucht wurde. Für die Problematik Burnout ist dabei besonders der Verlauf des Glücksempfindens über das Lebensalter interessant. Abbildung 2.2 gibt diesen Verlauf wieder.

Wie man sieht, findet sich das Tief des Glücksempfindens zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr. Derzeit befindet ein relativ großer Anteil der deutschen Gesamtbevölkerung, die „Babyboomer“-Generation, in dieser Lebensphase. Das hat zwei Konsequenzen: Erstens verringert sich das Glücksempfinden „sowieso“ zwischen 45 und 55. Mit dem Modebegriff „Burnout“ steht nun ein allseits diskutiertes Label dafür zur Verfügung. Früher hätte man sich einfach in dieser Phase schlechter gefühlt. Zweitens befindet sich im Moment eine relativ große gesellschaftliche Kohorte, eben die Babyboomer in dieser Phase. Die Anzahl derjenigen, die sich potenziell schlechter fühlen, ist daher relativ groß. Eben diese Kohorte sitzt im Moment an den Schaltstellen, an denen man ein Thema zu einem Thema machen kann (in Redaktionen, in Verbänden, in Schulen, Behörden etc.). Zu einem gewissen Teil ist die Beschäftigung mit dem Thema Burnout so gesehen ein Akt der Selbstreflexion einer gewissen Bevölkerungsgruppe.

Abb. 2.2 Demografische Entwicklung und Burnout



e) Der Begriff ist ökonomisch gut verwertbar

Die Burnout-Welle hat sich als lukratives Geschäftsmodell entpuppt. Nachdem manche Medien nach dem Motto „Kennen wir das nicht alle?“ kostenlos Werbung gemacht haben, sind inzwischen „Burnout-Kliniken“ ans Netz gegangen und selbst ernannte Burnout-Experten beschreiben einfühlbar Zustände, die jeder kennt, als Krankheiten, die sie liebend gerne behandeln würden.

2.3 Eine brauchbare Definition

Nachfolgend sollen einige Wesensmerkmale des Burnout aufgelistet werden, die zentral für eine Definition sind:

- Burnout-Beschwerden sind keine Krankheit im Sinne des ICD. Sie sind eher Gründe zur Kontaktaufnahme mit dem Gesundheitswesen, wie sie im Zusatzkapitel Z aufgelistet sind.
- Burnout-Zustände können nicht als eigenständige Krankheit, jedoch als Risikofaktor für das Entstehen und die Aufrechterhaltung von Krankheiten gesehen werden.
- Charakteristisch für Burnout ist, dass alle Betroffenen den Grund für ihre Beschwerden im Arbeitsprozess sehen.
- In Abgrenzung zu dem Zustand Burnout kann Burnout auch als ein Prozess verstanden werden, der den Weg von einer Nicht- oder Fehlpassung von Person und Situation über eine Kompensation und eine Dekompensation (meist über zusätzliche externe Auslöser) zu einer Störung nimmt.
- Burnout-Symptome sind Langzeitfolgen der Stressreaktion und eine Vorstufe zu einer Krankheit. Burnout kann als Kollateralschaden der heutigen Arbeitswelt aufgefasst werden, kombiniert mit einem Wortcontainer.
- Burnout kann durch externe Umstände entstehen (Belastungen, denen man sich objektiv und subjektiv nicht entziehen kann).
- Burnout kann auch durch „Selbstverbrennung“ entstehen (Überlastungen werden dabei von der Person geduldet, akzeptiert oder selbst arrangiert).
- Je starrer ein Verhaltens- und Kommunikationsstil (vgl. Kap. 7) ist, desto gefährdeter ist die Person.
- Burnout ist mehr als eine Überforderung, es ist eine *Aufforderung*. Es ist die Aufforderung zu einem wesensgemäßen Leben. Solange dies nicht erkannt und stattdessen nach irgendwelchen Tools gesucht wird, um sein nicht wesensgemäßes Leben in den Griff zu bekommen, wird die Erkrankungsrate weiter steigen.

Es reicht also völlig aus, Burnout als eine lange andauernde Stressreaktion zu sehen, die ihre Quellen vornehmlich im beruflichen Bereich hat. Rein pragmatisch wird der Begriff „Burnout“ in diesem Buch trotzdem verwendet, wohl wissend, dass sein Erklärungswert sehr gering ist. Hillert (2014) bezeichnet den Begriff Burnout als wissenschaftliche Dia-

gnose obsolet, als subjektives Krankheitsmodell und als Indikator für ein verbreitetes, fatales Phänomen jedoch als ein hochaktuelles Thema. Er wird also bewusst als das verwendet, was er ist: ein Containerwort für Erfahrungen, die nicht neu sind und die man ohne Informationsverlust auch anders bezeichnen könnte. Die folgenden Kapitel dienen dazu, dieses Containerwort mit Inhalt zu füllen.

So gesehen kann die Überschrift dieses Kapitels: „Burnout: Alter Wein in neuen Schläuchen?“ beantwortet werden mit: „Burnout: Alter Wein in alten Schläuchen – jedoch mit einem neuen verbalen Label versehen, um es als Thema besser kommunizieren zu können.“

Literatur

- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information. (2014). *ICD-10-GM*. Köln. www.dimdi.de.
- Falkai, P., & Wittchen, H. U. (Hrsg.). (2015). *Diagnostisches und statistisches Material psychischer Störungen DSM5*. Göttingen: Hogrefe.
- Hillert, A. (2014). *Burnout – Zeitbombe oder Luftnummer?* Stuttgart: Schattauer.
- Köcher, R., & Raffelhüschen, B. (2011). *Glücksatlas Deutschland 2011*. München: Albrecht Knaus Verlag.
- Marwitz, M., & Hillert, A. (2006). *Die Burnout-Epidemie*. München: Beck.
- Saß, H., Wittchen, H. U., Zaudig, M., & Houben, I. (2003). *Diagnostische Kriterien DSM IV-TR*. Göttingen: Hogrefe.

Wenn man sich die Beschreibung der Veränderungen in der Arbeitswelt ansieht, wird man sehr oft auf Aussagen wie in den folgenden zwei Beispielen treffen:

Aussage zur Veränderung in der Arbeitswelt 1

„Innerhalb weniger Jahre hat eine neue Kommunikationstechnik Räume und Entfernungen zunichte gemacht und den Globus so klein gemacht wie nie zuvor. Ein weltweites Kommunikationsnetz überspannt Kontinente und Ozeane, Geschäftspraktiken werden revolutioniert.“

Aussage zur Veränderung in der Arbeitswelt 2

„Zentrale Veränderungen in der Arbeitswelt sind: die Wissensexpllosion, die Technologieexplosion, die Explosion der Kommunikationsmöglichkeiten, die Internationalisierung der Märkte, kürzere Lebenszyklen von Produkten, die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur.“

Das erste Beispiel ist einem Zeitungsartikel zur Einführung des Telegrafens 1840 entnommen, das zweite stammt von Beckhard aus dem Jahr 1969. Schon allein die Entstehungszeit der beiden Texte zeigt, dass diese Beschreibungen kaum etwas mit den heutigen Entwicklungen der Arbeitswelt zu tun haben können. Wir müssen also weitersuchen, und zwar nach *relevanten* Veränderungen in der Arbeitswelt, die dazu beitragen können, das Phänomen zu erklären, das mit dem Wort Burnout beschrieben wird. In der Vergangenheit gab es schon einmal eine sehr intensive Anstrengung dazu, die Arbeitswelt kritisch zu betrachten und zu verbessern, das Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“.

3.1 Das Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“ (HdA)

Die Arbeitswelt geplant verbessern – solche Bemühungen gab es schon immer. Die größte Anstrengung hierzu wurde wohl mit dem Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“ unternommen.

Bis in die 1960er Jahre hatte man die Hoffnung, dass die negativen Seiten der tayloristischen Arbeitsteilung, insbesondere die Fließbandproduktion, durch die zunehmende Automatisierung der Arbeit überwunden werden könnten. Diese Hoffnungen haben sich jedoch nicht erfüllt. Um die negativen Aspekte der Arbeitswelt zu entschärfen, initiierte der damalige Wissenschaftsminister Matthöfer 1974 das Projekt: „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“. Das Ziel war dabei, die Arbeitsinhalte und die Arbeitsbeziehungen zu verbessern sowie belastende und gesundheitsgefährdende Arbeitssituationen abzubauen. In diesem Projekt ging es vor allem um Arbeitsstrukturen in der Produktion.

In anderen Ländern gab es vergleichbare Diskussionen zur Humanisierung der Arbeitswelt schon deutlich früher. Dass diese Diskussion in Deutschland erst später in Gang kam, hatte nach Pieroth (1974) zwei Hauptgründe: Erstens waren die besonders humanisierungsbedürftigen Arbeitsplätze überwiegend mit ausländischen Arbeitnehmern besetzt, und zweitens forcierten die Gewerkschaften ihre Anstrengungen eher im Bereich der Mitbestimmung als im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung. Zu einer verstärkten Beschäftigung mit dieser Problematik in den 1970er Jahren führte die mit großem Aufwand betriebene Propagierung der skandinavischen Arbeitsgestaltungsmodelle, besonders die des Volvo-Werkes in Kalmar.

Die Humanisierungsanforderungen für die Arbeit im Verwaltungsbereich waren in der Vergangenheit zunächst von nachgeordnetem Belang. Die zentralen Humanisierungsherausforderungen bestanden primär in dem Abbau physischer Belastungsfaktoren. Im Rahmen des HdA-Projekts wurden über 500 Teilprojekte gefördert.

Wie erfolgreich war das Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“ letztendlich? Schon eine Veröffentlichung aus dem Jahr 1980 von Neuberger hat den Titel „Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?“ lässt auf keine gute Einschätzung hoffen. Neuberger bilanziert: „Vergleicht man den Anspruch und die Intensität der seinerzeit geführten Diskussion mit dem, was heute auf dem Gebiet der Humanisierung faktisch erreicht wurde, so kann man kaum um eine gewisse Enttäuschung herumkommen.“ Er nennt auch Gründe dafür: „Die Bemühungen, Humanisierung zu messen, sind möglicherweise schon deshalb zum Scheitern verurteilt, weil keine Einigkeit darüber besteht, was eigentlich Humanisierung ist. So wie der Begriff benutzt wird, ist er ein Musterbeispiel an Irreführung, Dehnbarkeit, Käuflichkeit. Er steht allen Interessenten für ihre Zwecke zur Verfügung.“

Betrachtet man die modische und unpräzise Rolle, die der Begriff Burnout heutzutage spielt (vgl. Kap. 2), so besteht die Gefahr, dass auch die neuerlichen Anstrengungen zu einer Verbesserung der Arbeitswelt von ähnlich bescheidenem Erfolg gekrönt sind wie einst das HdA-Projekt. Insbesondere auch deshalb, weil „Burnout“ ein ähnliches Containerwort darstellt wie das Wort „Humanisierung“.