

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 90 (2019)  
**Heft:** 4: Fachkräfte : es ist eine Herausforderung, Personal zu finden - und zu halten

**Buchbesprechung:** Reanimation der Arbeitsmotivation : Praxisbewährtes Motivationsmanagement bei kritischen Personalsituationen [Hildegard Nibel]

**Autor:** Tremp, Urs

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Ein Buch beschreibt Risiken sowie Bewältigung von Frust und Demotivation im Job**

# Wenn die Arbeit krankmacht

Ein neues E-Book geht der Frage nach, warum Menschen in ihrem Beruf ausbrennen und krank werden – und wie Arbeitgeber dafür sorgen können, dass Betroffene nach einer krankheitsbedingten Auszeit motiviert zurückkehren.

**Von Urs Tremp**

Dass Arbeit krankmachen kann, ist eine allgemein akzeptierte Tatsache. Welches die Gründe sind und was Arbeitgeber unternehmen können, dass nicht immer wieder Mitarbeitende für längere und lange Zeit krankgeschrieben werden, wird kaum diskutiert. Viele Arbeitgeber stellen sich auf den Standpunkt: «Das kann ich doch gar nicht beeinflussen. Das entscheiden die Ärzte.»

Nun weiss man allerdings, dass vielen Leiden, die schliesslich zur Arbeitsunfähigkeit führen, meist jahrelange negative Gefühlszustände vorausgehen. Sie haben nicht selten mit der Arbeitssituation zu tun. Die Risiken zu mindern, damit nicht eine schlechende Demotivation zu Krankheit und Arbeitsausfall führt, ist das eine Ziel des neuen Leitfadens von Hildegard Nibel. Er trägt den etwas sperrigen Titel «Reanimation der Arbeitsmotivation – Praxisbewährtes Motivationsmanagement bei kritischen Personalsituationen». Das andere Ziel ist die Wiedereingliederung von Menschen, die während einer längeren oder langen Zeit krankheitsbedingt vom Arbeitsplatz abwesend waren.

## Schleichende Prozesse

Der Leitfaden wendet sich an Arbeitgeber. Sie sollen früh erkennen, wenn Mitarbeitende die Arbeit als beschwerlich und letztlich krankmachend empfinden. Das braucht Aufmerksamkeit. Denn solche Prozesse sind schleichend. Nibel schreibt: «Die einzige sichere Vorhersage von längeren Fehlzeiten am Arbeitsplatz ist aufgrund der bisherigen Fehlzeiten möglich: Je mehr Abwesenheiten jemand hat und je länger diese dauern, umso höher ist auch im kommenden Jahr die Wahrscheinlichkeit krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten bei der Arbeit.» Untersuchungen hätten gezeigt, dass in Berufen mit sogenannter Gefühlsarbeit das Risiko für krankheitsbedingte Absenzen besonders hoch ist: «Müssen Mitarbeitende positive Gefühle gegenüber Gästen oder Patientinnen und Patienten zeigen, die sie nicht wirklich empfinden, so vervielfachen sich ihre Krankheitsabsenzen. Beispiele für diese Art emotionaler Belastung bei der Arbeit ergeben sich für das Servicepersonal in Hotels, für die Pflegekräfte oder für die Flugbegleiterinnen, die sich immer freundlich und gut gelaunt zeigen sollen – auch wenn man sich nicht an jedem Arbeitstag so fühlt.»

Was tun bei solch «emotionaler Dissonanz» und bei offensichtlichem Leistungsabfall? Leistungsschwankungen in gewissen Grenzen seien völlig normal, schreibt Hildegard Nibel. «Deshalb sollten – unabhängig von der Tagesform – die Arbeitsleistungen oder erreichten Ziele mindestens des letzten Viertel- oder Halbjahres in Augenschein genommen werden, idealerweise der letzten Jahre.»

## Langwierige Krankheiten kündigen sich an

Droht aber ein Leistungsabfall, lautet eine der einfachsten Fragen zur Vorhersage von Krankheiten: «Haben Sie Ihre Arbeit in den letzten Wochen oder Monaten mit Freude gemacht?» Ernstzunehmende Warnsignale seien Hemmnisse, die zu regelrechten Angsterkrankungen werden können: die plötzliche Unfähigkeit, mit fremden Menschen auf engem Raum zusammen zu sein, von Fremden angesprochen zu werden oder unbekannte Personen um etwas bitten zu müssen. «Sehr häufig kündigen sich langwierige Krankheiten in den Monaten oder Jahren vor deren Ausbruch durch eine verminderte Arbeitsfreude an: Immer seltener werden Arbeitsergebnisse als Erfolg erlebt,

und immer stärker wird das Gefühl der Betroffenen, in einem Hamsterrad zu sitzen und nur noch die Pflicht zu erfüllen», schreibt Nibel. Diese Menschen seien ständig in einer Abwehr- oder Verteidigungshaltung, die auch mit entsprechenden körperlichen Veränderungen verbunden ist, also Bluthochdruck, erhöhten Cholesterinwerten in Blut, Muskelverspannungen und chronischen Schmerzen. «Und eines Tages passiert es: die Herzkrise, der tragische Unfall oder der scheinbar unerklärliche Selbstmord.»

Dass Mitarbeitende längere Zeit krankgeschrieben sind, wird nie zu vermeiden sein. Die wenigsten Menschen allerdings wollen zu Rentenbezügern werden. Arbeitgeber müssen also auch Massnahmen treffen, die den Wiedereinstieg ermöglichen. Wie das? «Als wirksamste Massnahme haben sich Arbeitserleichterungen herausgestellt. Viele wissenschaftliche Studien in verschiedensten Branchen und vielen Ländern haben das immer wieder bestätigt. Dabei ist es nicht einmal wichtig, dass der betroffene Mitarbeitende die angebotenen Arbeitserleichterungen annimmt. Entscheidend ist, dass sich jemand wieder gut aufgenommen und willkommen fühlt und in seiner speziellen Lebenssituation anerkannt. Idealerweise werden diese Arbeitserleichterungen eher beiläufig und spontan angeboten.» ●

Das E-Book «Reanimation der Arbeitsmotivation» kann im Internet unter der ISBN-Nummer 978-3-939255-81-9 für 16 Fr. bezogen werden.