



Schweizerischer Bankpersonalverband
Association suisse des employés de banque
Associazione svizzera degli impiegati di banca

Auslastungsgespräche: Die «Wunderwaffe» gegen zunehmende Belastung

Die Resultate der dritten Durchführung der Gesundheitsbefragung «healthy@work» zeigen: Die Belastung bei Mitarbeitenden von Finanzinstituten steigt. Regelmässige Auslastungsgespräche tragen jedoch massgeblich dazu bei, dieser Entwicklung effektiv entgegenzuwirken.

An der von den Sozialpartnern der Schweizer Bankbranche (Arbeitgeber Banken, Schweizerischer Bankpersonalverband, Kaufmännischer Verband Schweiz) initiierten Gesundheitsbefragung «healthy@work», die von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt wird, nahmen in der dritten Erhebungswelle 2025 knapp 6'300 Mitarbeitende aus verschiedenen Finanzinstituten teil. Das sind leicht weniger als an der zweiten Welle 2024 mit rund 6'600 Teilnehmenden.

Die Resultate der Befragung liefern differenzierte und spannende Einblicke, wie sich die Mitarbeitenden der Finanzbranche bei der Arbeit fühlen und zeigen Wege auf zur Minimierung psychosozialer Risiken.

Die Erschöpfung nimmt zu – besonders bei jüngeren Mitarbeitenden

Ein zentrales Ergebnis der jüngsten Gesundheitsbefragung für die Finanzbranche ist der Anstieg von erschöpften Mitarbeitenden um etwa 4 Prozentpunkte, von 20 Prozent auf 24 Prozent. Interessant ist dabei, dass vor allem jüngere Mitarbeitende von Finanzinstituten überdurchschnittlich betroffen sind – rund ein Drittel der Befragungs-Teilnehmenden unter 30 Jahren gibt an, sich sehr erschöpft zu fühlen. Mit zunehmendem Alter nimmt die Erschöpfung dann allerdings ab. Dies geht einher mit der Feststellung, dass mit jüngeren Mitarbeitenden weniger Auslastungsgespräche geführt werden als mit erfahreneren.

Diese Entwicklung wirkt zunächst wie ein Warnsignal, ist aber vor allem ein wichtiger Richtungsweiser: Denn Erschöpfung ist häufig kein individuelles Durchhalte-Thema, sondern ein ernstzunehmender Hinweis darauf, dass Erwartungen, Tempo und Ressourcen in der täglichen Arbeit strukturell nicht optimal übereinstimmen.

Studienleiterin Cosima Dorsemagen, Dozentin für Angewandte Psychologie an der FHNW, ordnet die Entwicklung ein: «Grundsätzlich sehen wir über die drei Befragungswellen keine grossen Veränderungen bei den Stressoren, also den belastenden Arbeitsbedingungen.» Die zunehmende Erschöpfung sei denn auch keine spezifische Entwicklung der Finanzbranche, betont die

Arbeitspsychologin. «Wir beobachten das in anderen Branchen auch. Dennoch gilt es, diese Entwicklung unbedingt ernst zu nehmen.»

Denn genau in dieser Erkenntnis aus der Gesundheitsbefragung steckt die motivierende Perspektive: Weil die Ursachen für Erschöpfung oft in den Strukturen und der Arbeitslogik liegen, können Finanzinstitute genau dort ansetzen, um Veränderungen herbeizuführen. Klare Prioritäten, realistische Planung und ein gemeinsames Verständnis davon, was in welcher Zeit realistisch leistbar ist, entlasten die Mitarbeitenden spürbar. Sie schaffen ein Umfeld, in dem sich Leistung stabil anfühlt – und nicht wie ein Dauersprint.

Teilzeitarbeit liefert interessante Indizien

Ein weiterer interessanter Befund aus der dritten Gesundheitsbefragung der FHNW findet sich in der Teilzeitarbeit: Teilzeitbeschäftigte berichten von weniger Belastung, geringerer Selbstgefährdung und leicht weniger Erschöpfung. Das bedeutet zwar nicht, dass Teilzeitarbeit die allumfassende Lösung darstellt. Es deutet aber auf etwas hin, das sich auch in Vollzeitpensen gestalten lässt: Wo zeitliche Puffer existieren, wo Erholung nicht ständig «nach hinten» fällt und wo die Arbeitslast realistisch auf die Mitarbeitenden zugeschnitten ist, verbessert sich das Wohlbefinden und die Erschöpfung der Mitarbeitenden nimmt ab.

Für Finanzinstitute ist das eine Einladung, Arbeitslast und Regenerationsfähigkeit konsequenter auszubalancieren – durch kluge Planung und den Mut, Arbeiten klar zu priorisieren.

«Wunderwaffe» Auslastungsgespräch

Der wohl greifbarste Hebel aus der Studie ist zugleich einer, der ohne neues Programm sofort umgesetzt werden kann und sich schon in früheren Gesundheitsbefragungen zeigte: ein regelmässiger Austausch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten über Arbeitsvolumen, Belastung und Stress.

Noch immer erlebt knapp die Hälfte der Befragten diese Gespräche nicht als festen Bestandteil ihres Führungsalltags. Klar ist: Fehlende Auslastungsgespräche gehen mit mehr Stressoren, Selbstgefährdung und Erschöpfung sowie weniger sozialen Ressourcen und Selbstsorge einher. Das zeigt die Befragung eindrücklich auf.

Dort hingegen, wo Auslastungsgespräche stattfinden, sind die Mitarbeitenden deutlich weniger gestresst und erschöpft. Das ist ein starkes Signal, weil es zeigt, wie viel Potenzial in einer guten und verlässlichen Gesprächskultur steckt.

Dabei ist zu betonen, dass Fragen zur Auslastung oder auch ein einfaches, aber ernstgemeintes «Wie geht es Dir?» nicht unbedingt in eigens dafür vorgesehenen, formalisierten Gefässen thematisiert werden müssen. Es reicht vollends aus, wenn diese in bestehende Gespräche aufgenommen werden und die Mitarbeitenden sicher sein können: Bei Bedarf ist meine Führungskraft verlässlich ansprechbar. Wichtig ist jedoch, dass es sich um einen offenen und ernstgemeinten Austausch auf Augenhöhe handelt.

Prof. Dr. Andreas Krause, Dozent für Angewandte Psychologie an der FHNW, bringt den Nutzen auf den Punkt: «Auslastungsgespräche sind eine Art Wunderwaffe. Es lohnt sich unbedingt, diese einzusetzen, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erhöhen. Das lässt sich auch in Geld

umrechnen, wenn Mitarbeitende gerne zu Arbeit kommen, länger im Betrieb bleiben und weniger ausfallen.»

Damit diese «Wunderwaffe» auch tatsächlich ihre Wirkung entfalten kann, braucht es vor allem zwei Dinge: eine Gesprächskultur, in der Belastung ohne Gesichtsverlust benannt werden kann, und eine Führungspraxis, die aus dem Gespräch Konsequenzen ableiten kann. Wenn Mitarbeitende erleben, dass Zuhören zu Entscheidungen führt, entsteht Vertrauen – und genau dieses Vertrauen macht Belastung früher sichtbar und damit lösbarer. «Entscheidend ist die Gewissheit, dass Mitarbeitende Unterstützung bekommen, wenn sie sie brauchen», hält Prof. Dr. Andreas Krause fest.

Natalia Ferrara, Vizepräsidentin des Schweizerischen Bankpersonalverbandes SBPV, zeigt sich besorgt: «Bei der Zahl der erschöpften Mitarbeitenden müssen wir genauer hinschauen, denn diese darf nicht weiter ansteigen. Die Schweizer Finanzbranche braucht erholte und gesunde Mitarbeitende, denn sie sind das allerwichtigste Kapital der Schweizer Banken.»

Befragung 2026: Jetzt mitmachen!

Die Sozialpartner der Bankbranche rufen die Finanzinstitute dazu auf, die neuste [Gesundheitsbefragung](#) aktiv zu nutzen und ihren Mitarbeitenden die Teilnahme zu ermöglichen. In der aktuellen [Befragungswelle](#) liegt der Fokus auf der Homeoffice-Thematik. Homeoffice, Flexibilität und deren Auswirkungen auf Wohlbefinden, Stress und Erschöpfung der Mitarbeitenden in Finanzinstituten sollen damit noch besser verstanden werden.

Durch das gesammelte Feedback können gezielte Massnahmen zur Gesundheitsförderung erarbeitet werden. **Die Befragung steht [online in vier Sprachen zur Verfügung](#) und ist für alle Unternehmen verpflichtend, die eine Verichtsvereinbarung zur Zeiterfassung nutzen.**

Um einen vertieften Einblick in die Resultate der Gesundheitsbefragung zu erhalten, können Finanzinstitute die Ergebnisse ihrer Organisation einsehen, indem sie Zugriff auf ein Dashboard erhalten. Die FHNW bietet diesen Service zu attraktiven Konditionen an (vgl. Kasten). Solche Auswertungen sind möglich, sofern mindestens 20 Personen aus einer Organisation an der Befragung teilgenommen haben. Sie liefern wertvolle Erkenntnisse, wie das Finanzinstitut im Vergleich zu anderen dasteht und welche Massnahmen im Bereich Gesundheitsschutz sinnvoll und hilfreich sind.

Infokasten:

Machen Sie jetzt mit und fördern Sie Ihre Gesundheit!

Die [Gesundheitsbefragung «healthy@work»](#) steht **allen Mitarbeitenden der Banken in der Schweiz** zur Verfügung. Die Befragung ist noch bis **Ende Juni 2026** offen.

Bankmitarbeitenden, die auf die Arbeitszeiterfassung verzichten, wird die Gesundheitsbefragung besonders empfohlen.

Banken, die der Vereinbarung über die Arbeitszeiterfassung (VAZ) unterstehen, müssen die Gesundheitsbefragung allen Mitarbeitenden, die keine Arbeitszeit erfassen, zwingend zukommen lassen!

Haben Sie Interesse am Dashboard von healthy@work?

Erhalten Sie vertiefte Einblicke in die Auswertung der Ergebnisse Ihrer Bank. Die Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz stehen Ihnen unter healthyatwork.aps@fhnw.ch für weitere Informationen zur Verfügung und bieten auch Beratung zur Interpretation der Ergebnisse an.