

Magazin-e

Personalverband des Bundes
Association du personnel de la Confédération
Associazione del personale della Confederazione

www.pvb.ch



Adobe Stock | 554816359



*Es ist Zeit aufzustehen und Nein zu sagen
Le temps est venu de dire non
È tempo di reagire e dire NO*



EDITO

Jérôme Hayoz

Generalsekretär des PVB | Secrétaire général de l'APC
Segretario generale dell'APC

IN DIESER NUMMER
DANS CE NUMÉRO
IN QUESTO NUMERO

Psychische Gesundheit des Bundespersonals
La santé mentale du personnel fédéral
La salute mentale del personale federale



EDITO

Es ist Zeit aufzustehen und Nein zu sagen

In den letzten Wochen ist weltweit der Staat und insbesondere das Staatspersonal noch mehr in den Fokus der Politik geraten. So stampft aktuell Elon Musk's «Departement für Regierungseffizienz (Doge)» im Auftrag von Präsident Trump die Verwaltung der Vereinigten Staaten im Eiltempo ein und stellt tausende von Staatsangestellten ohne gesetzliche Grundlage auf die Strasse. Und nein, es ist weder weit weg noch komplett übertrieben, sondern wahrgewordene Realität in der bis anhin grössten Demokratie der Welt. Nun sind wir in der Schweiz noch weit entfernt von diesem Punkt. Trotzdem nutzen auch der Bundesrat und bürgerliche Kräfte des Parlamentes die Gunst der Stunde zum «Staatsabbau» und dies bekommt das Bundespersonal gerade am eigenen Leib zu spüren. Dies drückt auch auf die mentale Gesundheit des Personals. Doch haben wir noch alles in unseren Händen. Sei dies in unserem Alltagshandeln oder darin nicht zu Bücklingen zu werden, wenn wir nicht einverstanden sind und es sich gebietet Nein zu sagen.

Le temps est venu de dire non

Ces dernières semaines, l'État, et en particulier le personnel fédéral, ont été au centre de l'attention dans le monde entier. Le « Département pour l'efficacité gouvernementale (Doge) » d'Elon Musk, mandaté par le président Trump, procède actuellement à un démantèlement rapide de l'administration fédérale américaine et met à la rue des milliers d'employé-e-s, sans base légale. Cette situation n'est ni lointaine, ni exagérée. C'est la réalité du pays qui était jusqu'à présent la plus grande démocratie du monde. En Suisse, nous n'avons pas encore atteint une telle situation. Le Conseil fédéral et les forces bourgeoises du

Parlement profitent néanmoins de l'occasion pour démanteler l'État, et le personnel fédéral le ressent profondément. Cette situation pèse sur la santé mentale du personnel. Nous avons cependant toutes les cartes en main pour agir au quotidien et ne pas nous laisser intimider lorsque nous ne sommes pas d'accord et qu'il est nécessaire de dire non.

È tempo di reagire e dire NO

Nelle ultime settimane lo Stato, in particolare il personale statale, è finito nuovamente nel mirino della politica in tutto il mondo. Ad esempio Elon Musk, nominato a capo del Dipartimento per l'efficienza del governo (DOGE), interviene per conto del presidente Trump e, senza una base legale, lascia a casa migliaia di dipendenti dell'amministrazione pubblica. Non stiamo parlando di altre galassie o di esagerazioni assurde ma di fatti realmente accaduti in quella che fino ad oggi era la più grande democrazia del mondo. Noi in Svizzera siamo ancora ben lontani da queste situazioni. Eppure il Consiglio federale e le forze borghesi in Parlamento sfruttano i venti del momento per picconare lo Stato con conseguenze dirette per il personale federale che ne risente anche sul piano psichico. Fortunatamente è ancora tutto nelle nostre mani. Possiamo influire sia con le nostre azioni quotidiane sia nella scelta di non piegarci e di manifestare il nostro dissenso affermando un chiaro NO quando necessario.

Jérôme Hayoz

Generalsekretär des PVB | Secrétaire général de l'APC
Segretario generale dell'APC



SECTIONS | SEKTIONEN | SEZIONI

Hauptversammlungen | Assemblées générales

Finden Sie alle Informationen über die Sektionen des PVB und die Hauptversammlungen unter

www.pvb.ch/sektion

Toutes les informations sur les sections de l'APC et les assemblées générales sont disponibles sous

www.pvb.ch/fr/section

«Resilienz lässt sich gezielt stärken»

Interview mit Daniel Müller, Coach und Gründer ENSO Coach GmbH

Elias Toledo

Du bist Fachmann für das Thema Resilienz. Kannst du erklären, was unter Resilienz verstanden wird und wieso dieses Thema dich so fasziniert?

Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Person, eines Teams oder eines Systems, sich trotz Herausforderungen, Krisen, Veränderungen oder Stresssituationen anzupassen, Rückschläge zu überwinden und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Sie umfasst psychische Widerstandskraft, Flexibilität und die Kompetenz, sich auf Veränderungen einzustellen, ohne langfristig beeinträchtigt zu werden. Sie wird durch persönliche Ressourcen (z. B. Selbstwirksamkeit, Optimismus) und soziale Faktoren (z. B. unterstützende Netzwerke) beeinflusst.

Das Thema fasziniert mich, weil Resilienz zu nahezu jedem Zeitpunkt im Leben lern- und entwickelbar ist. Es ist kein statisches Konstrukt, sondern ein Prozess und dieser lässt sich beeinflussen, ja sogar trainieren. Wir können also diese Entwicklung zu einem hohen Anteil lenken und führen. Einzige Bedingung, wir müssen es wollen und die Verantwortung annehmen. In einer Welt voller Stress und Druck wird Resilienz zum Schlüssel, um langfristig leistungsfähig, gesund zu sein und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. In meiner Arbeit als Coach und Resilienztrainer fasziniert mich immer wieder, wie rasch meine Coachees Fortschritte machen können und so die Lebensqualität massgebend verbessern können.

Wie kann die eigene Resilienz gestärkt werden und was ist eine starke Resilienz im Allgemeinen?

Resilienz lässt sich gezielt stärken, um besser mit Stress, Krisen und Rückschlägen umzugehen. Hierzu einige bewährte Strategien:

Akzeptanz entwickeln: Situationen annehmen, die nicht veränderbar sind und sich auf Lösungen statt auf Probleme konzentrieren.

Optimismus stärken: Den Fokus auf Chancen und Lernmöglichkeiten legen und positives Denken bewusst üben.

Selbstwirksamkeit fördern: Vertrauen in die eigene Fähigkeit, Herausforderungen zu bewältigen und kleine Erfolge bewusst wahrnehmen und feiern.

Emotionale Intelligenz ausbauen: Eigene Emotionen reflektieren und regulieren und bewusst Stress abbauen (z. B. durch Achtsamkeit und Bewegung).

Soziale Netzwerke nutzen: Unterstützung von Familie, Freunden oder Kollegen annehmen. Ein starkes Netzwerk gibt Halt in schwierigen Zeiten.

Anpassungsfähigkeit trainieren: Flexibel auf neue Situationen

reagieren und Veränderung als Chance statt als Bedrohung sehen.

Eine starke Resilienz bedeutet, dass eine Person auch unter Druck oder in schwierigen Zeiten handlungsfähig bleibt. Resiliente Menschen erholen sich schneller von Rückschlägen, bleiben optimistisch und lösungsorientiert, können Stress besser bewältigen, lernen aus Herausforderungen und wachsen daran.

Resilienz scheint sehr in Mode zu sein. Welche negativen Entwicklungen siehst du in diesem Zusammenhang?

Resilienz ist zweifellos eine wertvolle Fähigkeit, aber ihr aktueller Hype birgt auch Risiken und problematische Entwicklungen. Ich sehe dazu folgende kritische Punkte:

Individuelle Überverantwortung („Selbst schuld, wenn du nicht klarkommst!“): Oft wird Resilienz so dargestellt, als liege es allein an der einzelnen Person, mit Belastungen fertigzuwerden. Doch nicht jede Krise ist mit mentaler Stärke zu bewältigen – strukturelle Probleme, toxische Arbeitsbedingungen oder gesellschaftlicher Druck können nicht einfach „wegresiliert“ werden.

Resilienz als Zwang zur Dauerleistung

(„Immer weitermachen!“): Die falsche Interpretation von Resilienz kann dazu führen, dass Menschen sich nicht erlauben, Schwäche zu zeigen oder Pausen einzulegen. Dauerhafter Druck, immer widerstandsfähig zu sein, kann genau das Gegenteil bewirken – Erschöpfung und psychische Belastung.

Kommerzialisierung des Begriffs: Resilienz ist mittlerweile ein Marketingtrend – von Coaching-Programmen über Selbsthilfebücher bis hin zu Unternehmens-workshops. Viele Angebote sind wertvoll, aber es gibt auch eine Flut an oberflächlichen „Boost deine Resilienz“-Kursen, die die eigentlichen Herausforderungen nicht lösen.

Resilienz kann ein Karrierefaktor sein. Wie kann eine Führungskraft ihre Antennen für die Krisen und Umbruchsituationen seiner Mitarbeitenden schärfen und diese angemessen begleiten?

Resilienz ist keine Einzelleistung. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle dabei, ihre Mitarbeitenden durch Krisen und Umbrüche zu begleiten. Führungskräfte können aus meiner Sicht und Erfahrung Krisen frühzeitig erkennen in dem sie:

Aktiv Zuhören: Regelmässige 1:1-Gespräche helfen, Anzeichen von Überlastung oder Stress frühzeitig wahrzunehmen.

Stimmungsbarometer im Team beobachten:

Veränderungen in der Arbeitsweise, Motivation oder Kommunikation wahr und ernst nehmen.

Offene Feedback-Kultur schaffen: Mitarbeitende sollen sich sicher fühlen, Sorgen und Herausforderungen zu äussern.

Und die Führungskräfte können Mitarbeitende resilienter machen, in dem sie:

Sicherheit vermitteln: In Zeiten des Wandels brauchen Teams Klarheit über Erwartungen, Ziele und Perspektiven.

Fehlerkultur fördern: Aus Rückschlägen lernen, statt Angst vor Fehlern zu haben.

Selbstwirksamkeit stärken: Mitarbeitenden Verantwortung geben, um ihre eigene Handlungsfähigkeit zu spüren.

Flexibilität vorleben: Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung kommunizieren.

Gesunde Arbeitskultur etablieren: Stressmanagement, Erholungsphasen und eine gesunde Balance zwischen Leistung und Pausen aktiv fördern und vorleben.

Führungskräfte, die Krisen erkennen und aktiv begleiten, schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende wachsen – auch in schwierigen Zeiten.

- 
- **Daniel Müller ist ein erfahrener**
 - **Fachexperte, insbesondere in den**
 - **Bereichen Resilienz, Coaching und**
 - **Newplacement. Mit seiner Expertise,**
 - **kombiniert mit der langjährigen**
 - **Führungserfahrung, begleitet er seit**
 - **über fünfzehn Jahren Menschen im Wandel.**
 - **Für ihn ist es eine Herzensangelegenheit, Verantwortung in**
 - **diesen entscheidenden und herausfordernden Momenten zu**
 - **übernehmen.**
 - **Als vitaler Mensch und ausgebildeter Resilienztrainer,**
 - **gestaltet er seine Freizeit bewusst und aktiv. Er integriert**
 - **regelmässige Bewegung in seinen Alltag, sei es durch Sport**
 - **oder Aktivitäten in der Natur. Zeit für Achtsamkeit und**
 - **Selbstreflexion sind ihm wichtig und finden ebenfalls ihren**
 - **Platz.**
 - **Der PVB schätzt die Arbeit von Daniel Müller seit Jahren sehr,**
 - **sei es im Zusammenhang mit unseren Mitglieder:innen sowie**
 - **auch verbandsintern.**

ARTICOLO

Migliorare la sicurezza e le condizioni quadro anziché alimentare l'incertezza

Tagli al bilancio e peggioramento delle condizioni di lavoro preoccupano il personale della Confederazione, delle aziende parastatali e del settore dei politecnici. L'incertezza è grande e non è chiaro come verranno attuate le nuove disposizioni. Alcuni uffici sono colpiti più duramente di altri, con pesanti ripercussioni sull'ambiente di lavoro. In media, le assenze per malattia sono più numerose nella Confederazione rispetto al resto dell'economia privata.

Ma non sono solo i tagli a preoccupare il personale. Alcuni uffici sono da tempo sottoposti a un'enorme pressione a causa di una cattiva gestione e di processi di trasformazione fallimentari. I casi di mobbing e gli episodi negativi sono in aumento. Molte persone non si sentono ascoltate, tantomeno prese sul serio. In qualità di presidente dell'APC e della Commissione della sicurezza sociale e della sanità (CSSS), ma anche come semplice cittadina, questa situazione mi preoccupa molto.

La gestione della salute in azienda non deve restare solo sulla carta: è un dovere del datore di lavoro. La Confederazione lancia campagne con cui si impegna a promuoverla. Controlla come la fondazione Promozione Salute Svizzera impiega le proprie risorse e riferisce annualmente alla CSSS. Tuttavia, fa ben poco per il proprio personale, e questo non va affatto bene.

Da circa cinque anni attraversiamo una crisi dopo l'altra e il personale ne risente pesantemente. La gestione della pandemia, la crisi dei migranti, il caso Credit Suisse e le minacce a livello globale: l'Amministrazione federale è attiva, ma sotto pressione

su tutti i fronti. Il personale ha tuttavia affrontato egregiamente questo impegno supplementare, rispondendo sempre presente. Eppure, il suo sforzo non viene percepito né apprezzato a dovere. La resilienza nell'Amministrazione federale è alta, ma anche fragile.

Sono un'assistente sociale e lavoro spesso con persone in situazioni di crisi, quindi so bene che la resilienza non si crea da sé. Lo spiega anche Daniel Müller nell'intervista. Dobbiamo impegnarci per garantire condizioni quadro e un contesto lavorativo adeguati. Molte delle affermazioni presenti nell'intervista non sono altro che i principi di una gestione valida e responsabile: ascolto attivo, cultura del feedback aperta, capacità di trasmettere sicurezza. Purtroppo, in molti settori la cultura della leadership ottiene valutazioni pessime e la fiducia nei dirigenti è scarsa o del tutto assente.

Il malessere è diffuso, ma né il Parlamento né il Consiglio federale sembrano volerlo riconoscere. Se l'incertezza generata dai tagli prende il sopravvento, la sicurezza e le prestazioni ne risentono, e questo è pericoloso. Attualmente, a dominare il dibattito sono le imposizioni dettate dalla politica finanziaria, ma la realtà è un'altra: i bilanci chiudono sempre meglio di quanto preventivato e, per rispondere all'emergenza, importanti investimenti nella sicurezza sono stati finanziati nonostante il «dogma» del freno all'indebitamento. Le nostre casse possono sostenerlo.

Barbara Gysi

Presidentessa dell'APC, Consigliera nazionale

La santé comme facteur de réussite : entreprises et organisations progressent grâce à une gestion systématique de la santé

Dans un monde du travail marqué par des changements constants et des défis multiples pour les employé·e·s, la santé des collaborateurs·rices devient un facteur de réussite décisif. Découvrez comment une gestion systématique de la santé en entreprise (GSE) renforce non seulement le bien-être, libère également des potentiels économiques et rend les entreprises compétitives à long terme.

La charge mentale et le stress au travail augmentent depuis des années. Les innovations techniques, les dynamiques économiques et les changements sociaux façonnent notre vie et notre travail quotidiens. Mais quel impact cela a-t-il sur notre bien-être ? Les conditions de travail influençant la santé jouent un rôle décisif dans notre équilibre physique et mental. Des facteurs tels qu'une pression temporelle élevée, un manque de reconnaissance et des instructions contradictoires ou peu claires peuvent nuire considérablement au bien-être des employé·e·s et affecter l'équilibre entre travail et vie privée.

En termes simples, le stress est un déséquilibre entre les contraintes auxquelles une personne est confrontée et les ressources dont elle dispose pour y faire face. Ce déséquilibre peut nuire au bien-être et, lorsqu'il devient chronique, engendrer des maladies liées au travail.

Selon les dernières données du Job Stress Index, environ 30 % des personnes actives se sentent assez ou très épuisées. 45 % disposent d'un équilibre fragile entre ressources et contraintes. La proportion de travailleur·euse·s très stressé·e·s ne cesse d'augmenter, tout comme l'épuisement professionnel. Cette situation représente également un coût économique : en Suisse, les employeurs subissent une perte de productivité estimée à 6,5 milliards de francs par an à cause du stress.

Approche de la gestion de la santé au travail

Pour relever efficacement les défis du monde du travail moderne, il est essentiel que les employeurs et les employé·e·s soient conscient·e·s des contraintes et des ressources disponibles. Ils doivent œuvrer ensemble pour réduire les facteurs de stress sur le lieu de travail et promouvoir des ressources adaptées. Une gestion systématique de la santé en entreprise (GSE) permet de protéger et de renforcer la santé des collaborateur·rice·s en mettant en œuvre des mesures ciblées et en évaluant leurs effets. Une GSE efficace contribue à réduire les absences et à améliorer la satisfaction des client·e·s.

Pour un impact optimal, la GSE doit être intégrée comme un outil de gestion et faire partie de la culture d'entreprise. L'implication et la participation de tous les groupes professionnels sont essentielles à son succès.

La prévention est payante

Mettre en place une gestion de la santé demande un effort, en particulier pour les petites organisations, qui peuvent percevoir cela comme une charge supplémentaire.

Pourtant, investir dans la prévention est plus judicieux et moins coûteux que de supporter les conséquences du stress : maladies, accidents, turn-over élevé et baisse des performances.

La GSE présente des avantages à la fois pour les entreprises et pour les employé·e·s : d'une part, un meilleur rapport entre les charges et les ressources a un effet positif sur la santé (épuisement émotionnel) des travailleurs·euses. Même de petits changements ont un effet positif sur la santé.

D'autre part, investir dans de meilleures conditions de travail, en réduisant les facteurs de stress et en augmentant les ressources, est également rentable pour l'économie, car cela permet de réduire les pertes de productivité. Si l'on parvenait, grâce à des mesures de GSE, à atteindre un équilibre entre les contraintes et les ressources pour toutes les personnes actives en Suisse, cela permettrait de libérer un potentiel économique estimé à 6,5 milliards de francs.

Ensemble vers un environnement de travail sain

Un bon équilibre entre charges et ressources est un facteur clé de protection de la santé des employé·e·s, notamment en période de crise. Un environnement de travail sain repose sur une responsabilité partagée entre employeurs et employé·e·s ; les employeurs sont tenus de créer les conditions-cadres nécessaires, tandis que les employé·e·s sont encouragé·e·s à communiquer clairement leurs besoins et à demander du soutien. Ce n'est que par un engagement commun qu'une culture de travail performante, saine et durable peut voir le jour.

Un label pour un espace de travail convivial

Le label «Friendly Work Space», décerné par Promotion Santé Suisse, permet aux entreprises suisses de se distinguer par leur gestion de la santé en entreprise. Il atteste de leur engagement en faveur de bonnes conditions de travail et d'un personnel en bonne santé.

Les offices fédéraux du Département fédéral de l'intérieur (DFI) ont obtenu ce label il y a de nombreuses années et appliquent systématiquement leur GSE en respectant les critères du label.

Cet article a été rédigé par Promotion Santé Suisse.

Stärker zusammen Plus fort·e·s ensemble Più forti insieme

AGENDA

27.03.2025

Assemblée générale section AVANTI
Hauptversammlung Sektion AVANTI

01.04.2025

Conférence organisée par la section APC Genève
«Algorithmes et IA dans l'administration publique»

02.04.2025

Hauptversammlung Sektion Unterwalden

01.05.2025

Assemblée générale section Lausanne-EPFL

02.05.2025

Assemblée générale section Rhône

05.05.2025

Hauptversammlung Sektion EFD

20.05.2025

Assemblée générale section Payerne

30.06.2025

Hauptversammlung Sektion St. Gallen

03.09.2025

Assemblée des délégué·e·s extraordinaire de l'APC
a.o. Delegiertenversammlung PVB



Schlusswort | Le mot de la fin

Le serpent qui se mord la queue

Le personnel est sous pression, et ce depuis longtemps. Les mesures de démantèlement des conditions de travail et les coupes budgétaires de la Confédération dans tous les domaines détériorent massivement les conditions de travail et mettent en danger de nombreux emplois. Tout cela entraîne beaucoup d'insécurité, ronge le moral et nuit à la santé des employé·e·s, tant de la Confédération, des entreprises fédérales que du domaine des EPF.

Cette même Confédération fait partie du conseil de fondation de Promotion Santé Suisse, qui s'engage pour la promotion de la gestion de la santé en entreprise, et met elle-même des moyens à disposition pour la prévention. Certains offices fédéraux portent même le label Friendly Work Space. Jusqu'ici, tout va bien. Mais pour combien de temps encore ? La frénésie d'économies remet ces engagements pour la santé en question. Et puis, tout ceci est tout de même assez contradictoire. Nous le savons, vous le savez : pour bien travailler, les gens ont besoin de sécurité et de bonnes conditions d'emploi. Le serpent se mord la queue.

Barbara Gysi
Präsidentin des PVB | Présidente de l'APC | Presidentessa dell'APC

Impressum

Erscheinungsweise

4-mal pro Jahr

Redaktion

Kommunikationsverantwortliche: Mélanie Glayre

Personalverband des Bundes (PVB)

Wabernstrasse 40, 3007 Bern

+41 (0)31 938 60 61 | communication@pvb.ch | www.pvb.ch

Graphic design

Vanessa Cojocar | www.vanessacojocar.com

Druck und Expedition

Stämpfli Kommunikation

Wölflistrasse 1, Postfach, 3001 Bern | +41 (0)31 300 66 66

Adressänderungen

Mutationsdienst PVB

mutationsdienst@pvb.ch

Inseratenverwaltung

Personalverband des Bundes (PVB) | pvb@pvb.ch | +41 (0)31 938 60 61

WEMF-beglaubigte Auflage

8125 Exemplare