

Magazin-e

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

www.pvb.ch



*Wissen bewahren, Zukunft sichern
Préserver le savoir, assurer l'avenir
Preservare il sapere, garantire il futuro*



EDITO

Jérôme Hayoz

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

IN DIESER NUMMER
DANS CE NUMÉRO
IN QUESTO NUMERO

Der Generationenwechsel
Le changement générationnel
Il ricambio generazionale



EDITO

**Wissen bewahren, Zukunft sichern**

In den nächsten zehn Jahren werden rund die Hälfte der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung pensioniert. Dieses erste Magazin-e im Jahr 2026 widmet sich dem Generationenmanagement und dem Wissenstransfer. Der anstehende Wandel ist Herausforderung und Chance zugleich. Wissen darf nicht verloren gehen. Für den PVB ist daher klar, dass der Know-how-Transfer gelingen muss. Es gilt, wachsam zu bleiben, damit er nicht dem Spardruck zum Opfer fällt und anschliessend das Personal doppelt bestraft wird.

Préserver le savoir, assurer l'avenir

Au cours des dix prochaines années, près de la moitié des employé-e-s de l'administration fédérale partira à la retraite. Ce premier Magazin-e de l'année 2026 est consacré à la gestion des générations et au transfert des connaissances. Pour l'APC, le changement à venir représente à la fois un défi et une opportunité. Les connaissances ne doivent pas se perdre : le transfert de savoir-faire doit impérativement réussir, l'APC en est convaincue.

La vigilance est de mise afin que ce transfert ne soit pas victime de la pression budgétaire et que le personnel ne se retrouve pas, au final, doublement pénalisé.

Preservare il sapere, garantire il futuro

Nei prossimi dieci anni quasi la metà dei dipendenti dell'Amministrazione federale andrà in pensione. Questo primo numero dell'anno 2026 è dedicato alla gestione delle generazioni e al trasferimento delle conoscenze. Per l'APC è chiaro che il cambiamento costituisce al contempo una sfida e un'opportunità. Le conoscenze non devono andare perse e siamo convinti della necessità di garantire il trasferimento di know-how. Dobbiamo tenere alta la guardia per evitare che la pressione al risparmio abbia la meglio e che il personale ne risulti doppiamente penalizzato.

Jérôme Hayoz

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

Der PVB auf Social Media L'APC sur les réseaux sociaux

Aktuelles aus dem Verband, politische Entwicklungen, Veranstaltungen und Stimmen der Mitglieder – direkt auf Instagram, Facebook und LinkedIn.

Actualités du syndicat, évolutions politiques, événements et voix des membres, directement sur Instagram, Facebook et LinkedIn.



Éclairage sur les générations au travail

Virginie Jaquet, Développement syndical et communication

Candidature de la génération Z refusée : l'avez-vous lu ? Une entreprise alémanique a osé publier une offre d'emploi écartant les candidatures de personnes de la génération Z. Une telle offre discriminante envers un groupe d'âge ne devrait pas exister. Ce cas soulève des questions.

Chaque génération a-t-elle réellement une vision différente du travail ? La relation au travail évolue-t-elle selon les phases de vie ?

Des différences, mais également des points communs

Le Baromètre des générations, réalisé par l'institut Sotomo sur mandat de la Maison des générations à Berne, offre un éclairage intéressant sur la vision du travail et la relation au travail des différentes générations.

Ce qui varie entre les catégories d'âge est la signification du travail : « Les personnes âgées accordent beaucoup d'importance à la reconnaissance au travail. Les personnes d'âge moyen, pour qui la famille est souvent au centre des préoccupations, souhaitent bénéficier d'une certaine flexibilité et d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Pour les jeunes interrogés, qui sont au début de leur carrière, l'évolution professionnelle joue un rôle important », lit-on dans le Baromètre des générations 2025.

Ce qui unit les différentes générations est qu'elles « s'accordent à dire que la réussite professionnelle ne se définit plus principalement par le statut et le pouvoir, mais plutôt par un travail passionnant et une reconnaissance ». Désormais, un bon esprit d'équipe, un travail porteur de sens et la reconnaissance sont les éléments-clés pour définir un bon emploi.

La discrimination comme défi intergénérationnel

Il en ressort également que les défis intergénérationnels existent bel et bien dans le monde du travail, notamment la discrimination liée à l'âge.

Le personnel plus âgé (56 ans et plus) n'est pas le seul à en être victime. En effet, le Baromètre des générations 2025 montre que les jeunes et les personnes âgées sont touché·e·s de manière équivalente par la discrimination liée à l'âge au travail. Toutefois, les différentes générations ne se sentent pas discriminées pour les mêmes raisons. Les employé·e·s plus jeunes ont déclaré avoir l'impression de ne pas être pris·e·s au sérieux dans le cadre professionnel. Les employé·e·s plus âgé·e·s regrettent notamment le manque de valorisation et les refus lors de candidatures.

Gestion des générations dans l'administration fédérale et le domaine des EPF

Faire cohabiter plusieurs générations d'employé·e·s, aucun employeur n'y échappe. Que ce soit dans le secteur privé ou public, concilier des besoins, des attentes, mais également des compétences qui peuvent varier d'une génération à une autre est une réalité de tous les jours. En tant que plus grand employeur de Suisse avec plus de 40 000 employé·e·s allant de l'apprenti·e de seize ans à l'employé·e avec plus de trente-cinq ans d'ancienneté, proche de la retraite, l'administration fédérale se doit d'avoir une gestion des générations de qualité (lire également le commentaire de Jérôme Hayoz en page 6).

L'Office fédérale du personnel (OFPER) déclare mettre en place une gestion du personnel qui tienne compte de toutes les générations. A cette fin, il explique notamment favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans toutes les phases de la vie ainsi que permettre l'apprentissage et l'acquisition de connaissances en continu. Les EPF soulignent les apports d'équipes composées de groupes d'âge différent et s'engagent pour un environnement non discriminant en ce qui concerne l'âge.



45,8 ans

L'âge moyen
dans l'administration fédérale

Wie funktioniert die generationenübergreifende Zusammenarbeit in der Bundesverwaltung?

Joël Schneeberger, Kommunikation und Regula Brügger Häring, Gewerkschaftlicher Aufbau und Kommunikation

Unser Generalsekretär betont: «Generationenübergreifende Zusammenarbeit ist keine HR-Nebensache, sondern Führungsaufgabe. Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche Erwartungen mit sich. Was verbindet, ist der Wunsch nach Sinn, Wertschätzung und guter Zusammenarbeit.» Wir haben PVB-Mitglieder aus diversen Generationen gefragt, wie die generationsübergreifende Zusammenarbeit bei ihnen funktioniert und was nötig ist, damit dies auch in Zukunft gelingt.

Generation X (1965 – 1980)



Generation Z (1997 – 2012)



Wo liegen die Stärken in der Zusammenarbeit mit Jüngeren – und wo entstehen Spannungen?

«Ihre Leichtigkeit im Umgang mit neuen Medien fällt positiv auf. Insgesamt ist es für beide Seiten eine Bereicherung.»

«Unterschiedliche Erwartungen bei Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeiten können zu Missverständnissen führen, insbesondere wenn gewisse Ansprüche als selbstverständlich gelten.»

Wie soll sichergestellt werden, dass dein berufliches Know-how nicht verloren geht?

«Es ist an uns, unser Wissen weiterzugeben ohne dabei Angst vor Bedeutungsverlust zu haben.»

«Mit Wissenstransfer und Wissensmanagement, Erstellen von Leitfäden, Checklisten, Prozessbeschreibungen.»

Welche Arbeitsweisen, Werte oder Kompetenzen eurer Generation sollten Unternehmen ernst nehmen?

«Das Knowhow, unsere Erfahrung und unsere Beständigkeit. Ich bin der Meinung, dass die Generation Z leider nicht mehr so viel Durchhaltevermögen hat wie wir.»

«Unser Pflichtbewusstsein, das Engagement und die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Wir sind die Generation «learning by doing», vom Arbeiten mit der Schreibmaschine bis zum Sprachcomputer und bringen grosse Anpassungsfähigkeit mit.»

Wo seht ihr den grössten Mehrwert in der Zusammenarbeit mit älteren Kolleg:innen - wo erlebt ihr Hürden?

«Ich schätze ihre pragmatische Art Probleme zu lösen und ihre Ruhe in stressigen Situationen. Hingegen sind alte festgefahrene Arbeitsgewohnheiten oder die zurückhaltende Einbindung des ganzen Teams in Entscheidungsprozesse herausfordernd.»

Wie soll das berufliche Know-how deiner älteren Arbeitskolleg:innen sichergestellt werden?

«Entscheidend sind rechtzeitige Übergaben, Tandemmodelle und regelmässige Wissensaustausche.»

«Ich bin skeptisch, denn für viele ist dies eine Pflichtübung. Echte Kooperationsbereitschaft ist Voraussetzung für den Wissenstransfer.»

Welche Arbeitsweisen, Werte oder Kompetenzen deiner Generation sollten Unternehmen ernst nehmen?

«Unsere digitale Kompetenz, Kreativität im Umgang mit neuen Tools sowie Flexibilität und Lernbereitschaft.»

«Unsere Perspektiven sollen ernst genommen und nicht vorschnell als unerfahren abgetan werden.»

INTERVIEW

Generation X (1965 – 1980)

Von welchen Kompetenzen deiner jüngeren Arbeitskolleg:innen kannst du lernen?

«Von der Unbeschwertheit, die die Jüngeren zum Teil an den Tag legen.»

«Wenig Angst vor Neuem – insbesondere im digitalen Bereich – und die Haltung, Veränderungen als Chance zu sehen.»

Generation X (1965 – 1980)

Von welchen Kompetenzen deiner älteren Arbeitskolleg:innen kannst du lernen?

«Von der Ruhe und Gelassenheit in Stresssituationen.»

«Ältere Kolleg:innen sind oft strenger und akzeptieren ein Nein nicht vorschnell. Gleichzeitig nehmen sie sich Zeit und unterstützen bei der Umsetzung.»

Scannen Sie den QR-Code
und lesen Sie das ausführliche Interview sowie das Fazit online!



KOMMENTAR

Der Generationenwechsel

Die Bundesverwaltung steht vor einer historischen Zäsur: In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird rund die Hälfte der Mitarbeitenden pensioniert. Das Durchschnittsalter liegt bei 45,8 Jahren – höher als jenes der erwerbstätigen Bevölkerung. Das ist keine Randnotiz, sondern ein politischer Auftrag.

Der Generationenwechsel ist mehr als Demografie. Er betrifft Leistungsfähigkeit, Kontinuität und die Qualität politischer Entscheidungsgrundlagen. Wenn erfahrene Mitarbeitende gehen, geht nicht nur eine Person, sondern mit ihr Fachwissen, gewachsene Netzwerke und institutionelle Erfahrung.

Umso problematischer ist es, wenn im Zuge von Sparprogrammen freiwerdende Stellen monatelang unbesetzt bleiben. Kurzfristig mag das den Bundeshaushalt entlasten. Langfristig entstehen Wissenslücken, höhere Belastung in den Teams und Risiken für die Aufgabenerfüllung. Wissenstransfer braucht Zeit und Ressourcen. Wer Fluktuation primär als Sparpotenzial betrachtet, verkennt die strategische Dimension des Generationenmanagements.

Besorgniserregend ist zudem die polemische Kritik an der Bundesverwaltung aus rechtsbürgerlichen Kreisen bis weit in die Mitte des Parlamentes. Pauschale Vorwürfe und reflexartige Sparforderungen mögen politisch opportun erscheinen, sie lösen jedoch kein strukturelles Problem. Im Gegenteil: Sie schwächen die Attraktivität des Arbeitgebers Bund – genau in einer Phase, in der qualifizierter Nachwuchs und erfahrene Fachkräfte gleichermaßen gefragt sind.

Die Zusammenarbeit der Generationen ist keine HR-Nebensache, sondern Führungsaufgabe.

Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche Erwartungen mit sich. Was verbindet, ist der Wunsch nach Sinn, Wertschätzung und guter Zusammenarbeit. Darauf muss Personalpolitik aufbauen.

Für den PVB ist klar: Es braucht verbindliche Konzepte für Wissenstransfer – Tandems, Mentoring, strukturierte Übergaben und gezielte Doppelbesetzungen bei Schlüsselpositionen. Ebenso zentral ist der konsequente Kampf gegen Altersdiskriminierung. Eine starke Verwaltung darf Generationen nicht gegeneinander ausspielen.

Der Umbruch bietet Chancen: Neue Mitarbeitende bringen digitale Kompetenzen und neue Perspektiven, erfahrene Kolleginnen und Kollegen strategisches Verständnis und institutionelles Gedächtnis. Entscheidend ist, dass dieser Übergang proaktiv gestaltet wird – nicht mit kurzsichtiger Sparlogik.

Wer heute am Personal spart, spart an Qualität und Stabilität von morgen. Der Generationenwechsel ist keine Kostenfrage, sondern eine Investition in die effiziente Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung.

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

AGENDA

31.03.2026

Webinar: Vorsorgewissen für Frauen

21.04.2026

Austausch: Wie verhandle ich?
PVB Sitzungszimmer, Bern

23.04.2026

Hauptversammlung Sektion Dübendorf
Militärflugplatz, Dübendorf

24.04.2026

Assemblée générale section Rhône
Restaurant La Dent Du Midi, Saint-Maurice

30.04.2026

Assemblée générale section Lausanne-EPFL
EPFL

04.05.2026

Kurs: Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft Teil I
Hotel Boldern, Boldern

05.05.2026

Assemblée générale section Payerne
Auberge de la Gare, Grolley

01.06. - 19.06.2026

Sommersession Parlament

23.06.2026

Mitgliederanlass EDA
La Cappella, Bern



L'ultima parola

Generation Management

In diversi ambiti lo scambio intergenerazionale funziona bene. La solidarietà tra le generazioni è viva, anche se alcune cerchie tentano di creare malumori e tensioni. Un approccio del tutto sbagliato. Mentre le persone più anziane hanno creato le basi su cui costruire, quelle più giovani garantiscono la continuità e lo sviluppo futuro. L'AVS è un ottimo esempio di questa dinamica. Grazie alla nostra previdenza per la vecchiaia, le giovani generazioni non devono più sostenere finanziariamente i genitori e possono dedicarsi ai propri progetti. Al contempo, le persone pensionate si impegnano nel volontariato e si occupano, ad esempio, dei nipotini.

Nel mondo del lavoro l'interazione tra generazioni necessita invece di una pianificazione ancora più accurata, soprattutto in vista della prossima ondata pensionistica. La diversità intergenerazionale all'interno dei team, il trasferimento dell'esperienza e l'introduzione di nuovi metodi permettono alle aziende e ai team di crescere. Anche la Confederazione, in qualità di datore di lavoro e fornitore di servizi, deve impegnarsi maggiormente se non vuole perdere attrattiva e qualità delle prestazioni: il ricambio generazionale riguarda molti settori e deve essere affrontato correttamente.

Barbara Gysi

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

Impressum

Erscheinungsweise

4-mal pro Jahr, Informationsblatt für die Mitglieder des Verbandes

Verleger/Herausgeber

Personalverband des Bundes (PVB)

Effingerstrasse 19, 3008 Bern

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

Redaktion

Redaktionsverantwortlicher: Joël Schneeberger

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

Effingerstrasse 19, 3008 Bern | mutationsdienst@pvb.ch

Inseratenverwaltung

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

WEMF-beglaubigte Auflage

8125 Exemplare