

Medienmitteilung vom 16. Januar 2026

## **New Work: Erwartungen und Realität gehen weit auseinander**

Eine neue Studie des iDNA Instituts für Diversität und neue Arbeitswelten der OST – Ostschweizer Fachhochschule zeigt, dass die Erwartungen an New Work über die Generationen hinweg stabil sind. Die Ergebnisse widersprechen der Annahme, dass diese Thematik nur die junge Generation betrifft oder einem reinen Haltungsproblem der Mitarbeitenden entspringt. Das Problem liegt vor allem in der Umsetzung der Erwartungen in der Führung, den Strukturen und in der Zusammenarbeit. Wie Unternehmenskulturen im Sinne der Mitarbeitenden angepasst und Veränderungen angestossen werden können, wurde am 9. St.Galler New Work Forum diskutiert.

Das diesjährige St.Galler New Work Forum, das im Rahmen des HR-Panels New Work des iDNA Instituts für Diversität und Neue Arbeitswelten durchgeführt wurde, widmete sich der Frage, wie Arbeit künftig sinnstiftend, fair und generationenübergreifend gestaltet werden kann. Im Rahmen einer Jahresstudie, die am Forum vorgestellt wurde, untersuchte das iDNA, welche Erwartungen Mitarbeitende an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben und wo die Umsetzung im Alltag scheitert. «Wir mussten feststellen, dass die Unterschiede zwischen Anspruch und Realität extrem gross sind», sagte Prof. Dr. Alexandra Cloots, Leiterin des iDNA, zu den Ergebnissen der Studie.

### **Umsetzung scheitert an Verbindlichkeit im Alltag**

Die Teilnehmenden der quantitativen Online-Befragung waren Arbeitnehmende im Alter von 25 bis 60 Jahren, die vorwiegend wissensintensiven Tätigkeiten im Büro und in der Industrie nachgehen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erwartungen an die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber generationenübergreifend erstaunlich stabil sind. Unabhängig vom Alter erwarten Mitarbeitende eine Führung, die Entwicklungsmöglichkeiten bietet, sinnstiftend wirkt und eine technologische und organisatorische Zukunftsfähigkeit sicherstellt. «Mitarbeitende erwarten keine Utopie – sondern verlässliche Arbeitsbedingungen», ergänzte Alexandra Cloots.

Die entscheidende Bruchlinie verläuft nicht zwischen den Generationen, sondern zwischen den Erwartungen und der erlebten Realität. Die grösste Lücke liegt darin, dass die Erwartungen der Mitarbeitenden nicht im Führungshandeln, den organisationalen Strukturen und der gelebten Zusammenarbeit widerspiegelt werden. Mit zunehmendem Alter der Mitarbeitenden verstärken sich diese Wahrnehmungen. Die Umsetzung von New Work in Unternehmen scheitert weniger an den Konzepten selbst, sondern an deren Verbindlichkeit im Alltag. Klare Regeln und gemeinsame Prinzipien sind wirksame Hebel, um neue Strukturen in Unternehmen zu etablieren. Sie fehlen jedoch häufig: Die Studie zeigt, dass in Teams selten gemeinsame Erwartungen geteilt und die Zusammenarbeit bewusst gestaltet werden.

Die Ergebnisse widersprechen der gängigen Meinung, dass die Thematik New Work vor allem die junge Generation anspricht oder ein reines Haltungsproblem der Mitarbeitenden ist. Viel mehr liegt das Problem in der Umsetzung: Die Erwartungen sind da – doch deren konsequente Umsetzung fehlt. Mit Blick auf den demografischen Wandel bedeutet dies, dass nicht nur neue Konzepte, sondern verbindliche Praktiken und die bewusste Gestaltung von Zusammenarbeit im Alltag entscheidend sind. «Gute Arbeit besteht nicht nur aus Konzepten, sondern vor allem aus den einzelnen Situationen im Alltag: Dem miteinander reden, dem Austausch und der gemeinsamen Veränderung», sagte Alexandra Cloots.

### **Bestehende Kulturen sabotieren neue Strategien**

Am 9. St.Galler New Work Forum wurden neben den Studienergebnissen Keynotes von verschiedenen Expertinnen und Experten aus der New Work-Branche gehalten.

Dr. Georg Wolfgang, Gründer der Culturizer GmbH, betonte in seiner Keynote «New Work. Old Leadership.» den Kern von New Work: «Oft wird auch heute noch unter diesem Begriff Homeoffice, Obstkörbe und eine Du-Kultur verstanden. Dabei geht es viel mehr um Selbstverantwortung, Potenzialentfaltung und Begegnung auf Augenhöhe.» Oft würden bestehende Kulturen und Verhaltensweisen neue Strategien sabotieren und so

verhindern, dass sich im Unternehmen wirklich etwas verändere. «Um das Verhalten wirklich zu ändern, braucht es Reflexion und Training. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist Führungsaufgabe», sagte Georg Wolfgang. Der häufigste Fehler bei der Kulturentwicklung sei die Meinung, dass sich Kultur verordnen liesse. Doch für wirkliche Veränderung brauche es den Austausch. «Der Dialog ist der Schlüssel zum Erfolg. Unternehmen müssen Ansätze finden, die sie im Alltag weiterbringen», sagte der Experte.

Auch Manuela Hartmann, Verantwortliche für das Sponsoring bei der Frauenequipe des FCSG, betonte in ihrer Keynote die Wichtigkeit der Flexibilität der Arbeitgebenden. «Wir stellen immer wieder fest, dass mehr Flexibilität in den Strukturen der Arbeitgebenden die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmenden erhöht.»

### **Den nötigen Mut für Veränderung haben**

Um Unternehmen und ihre Kulturen an heutige Anforderungen anzupassen, braucht es Veränderung. Und mit Veränderung geht oft auch Innovation einher. Dr. Mirjam Jaeger, Senior Managerin bei Avenir, betonte, dass neue Ideen wenig wert seien, wenn diese nicht ausgeführt werden. «Oft wird der Denkfehler begangen, dass Innovation einfach so passiert», sagte Mirjam Jaeger. Doch Veränderung kommt selten von selbst. Wenn Unternehmen ihre Kultur anpassen und sich und ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln wollen, muss die Bereitschaft da sein, den ersten Schritt ins Ungewisse zu gehen. «Es ist unerlässlich, eine gewisse Nebelkompetenz zu entwickeln: Auch wenn man nicht genau weiss, wohin einem die Veränderung führt, sollte man einfach starten.»

((Bildlegenden))

- Bild 1: Das 9. St.Galler New Work Forum fand online in einer Metaverse-Umgebung statt.
- Bild 2: Dr. Georg Wolfgang, CEO der Culturizer GmbH, erläuterte die Wichtigkeit der Diskussion für das Verankern neuer Unternehmenskulturen.
- Bild 3: Dr. Mirjam Jaeger, Senior Managerin bei der Avenir Consulting AG, diskutierte gemeinsam mit den Teilnehmenden über die Bedeutung von Innovationen in Unternehmen.

### **Kontakte für Rückfragen**

- Prof. Dr. Alexandra Cloots, Leiterin iDNA Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten, 058 257 17 73, [alexandra.cloots@ost.ch](mailto:alexandra.cloots@ost.ch)
- Lena Graf, Kommunikation Fachabteilung IQT, 058 257 36 04, [lena.graf@ost.ch](mailto:lena.graf@ost.ch)
- Nora Lüthi, Kommunikation OST, 058 257 13 31, [nora.luethi@ost.ch](mailto:nora.luethi@ost.ch)