



OST
Ostschweizer
Fachhochschule

Vielfalt führt – Wie Diversität und Generationenmix unsere Arbeitskultur stärken

Nationale Tagung für BGM 2025, Bern

Prof. Dr. Alexandra Cloots

26. August 2025

iDNA | Institut für Diversität
und Neue Arbeitswelten

Ihre Referentin

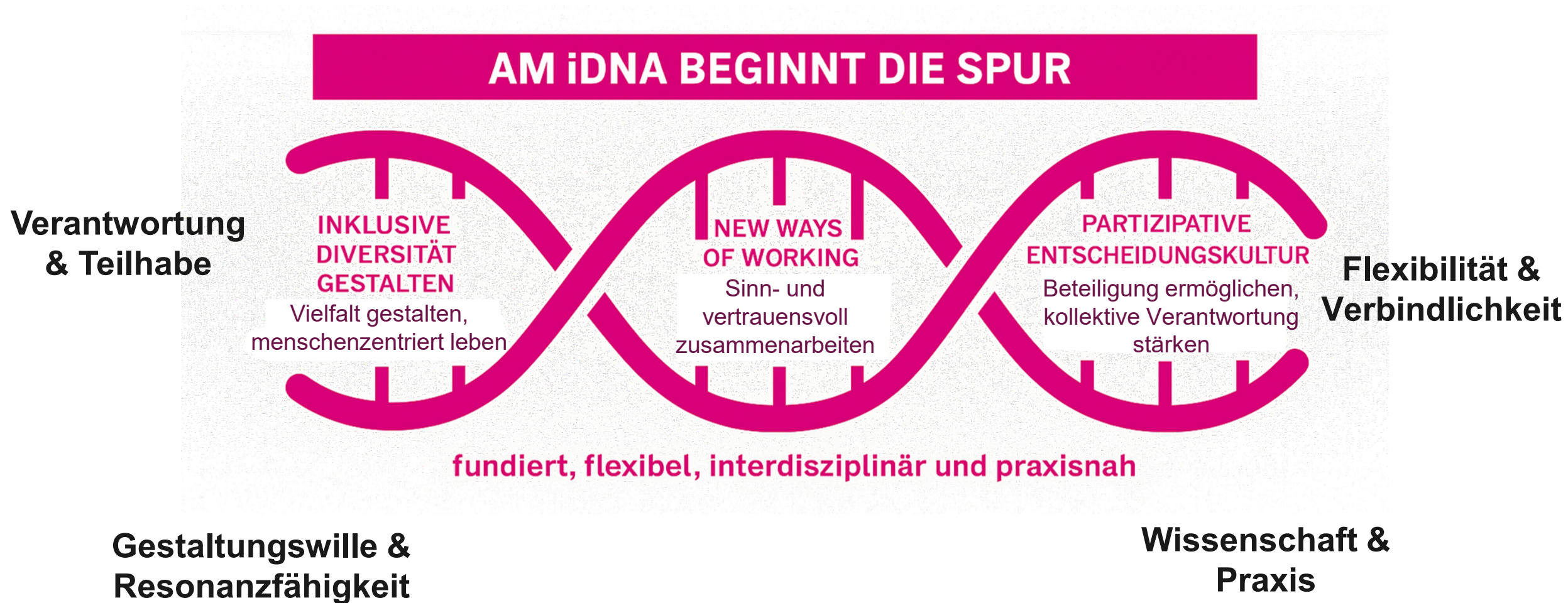
Prof. Dr. Alexandra Cloots

- Professorin für Neue Arbeitswelten und Diversität
- Institutsleiterin für Diversität und Neue Arbeitswelten
- Leiterin des HR-Panels New Work, Forscherin und Dozentin
- Vorstandsmitglied Forum BGM Ostschweiz
- Expertise: New Work, Arbeitskultur, flexible Arbeitsmodelle, digitale Transformation, Organisationsentwicklung
- **HR-Panel New Work**

[Mitgliedschaft – HR-Panel New Work | OST](#)



Das iDNA – kurz erklärt



Unsere Brücken in die Praxis

Wo Wissen Zukunft gestaltet.

Unsere Brücke New Ways of Working

Mitgestalten statt zuschauen: New Work für Unternehmen jeder Grösse

HR-Panel New Work

Wir begleiten und unterstützen Unternehmen und Mitarbeitende auf dem Weg hin zu «New Work»



Future Explorer

- Wissen am Mittag (8 x jährlich für max. 5 Personen)
- Community-Updates
- Vergünstigte Teilnahme an Events und 20% Reduktion beim St.Galler New Work Forum



Future Maker

- Alle Leistungen von **Future Explorer**
- Vergünstigte Teilnahme an der Jahresstudie, inkl. unternehmens-eigenen Bericht
- Kostenlose Teilnahme am «People & Culture Circle» (4x jährlich)
- Einmalige, kostenfrei Durchführung des KulturKompasses: Orientierung für neue Arbeitswelten
- Vergünstigte Teilnahme an Events und 30% Vergünstigung beim St.Galler New Work Forum



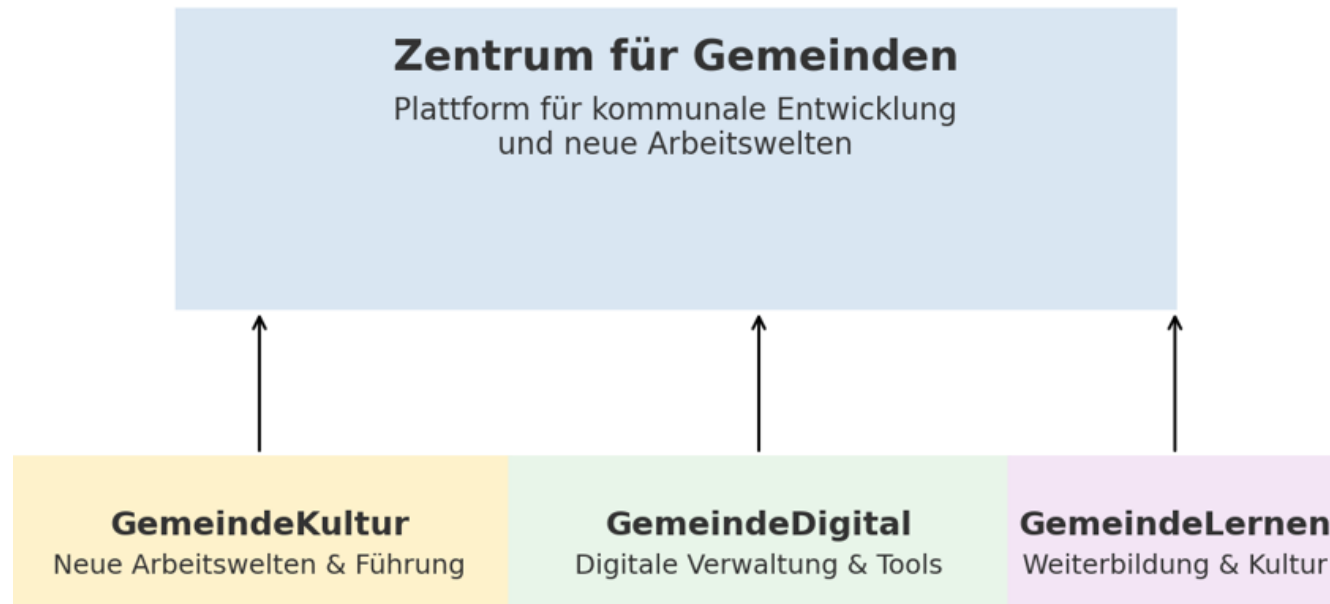
Future Architect

- Alle Leistungen von **Future Explorer** und **Future Maker**
- Kostenlose Teilnahme am Architecture Lab (2x jährlich)
- Kostenlose Teilnahme am Kamin-gespräch am Vorabend des St.Galler New Work Forums (1x jährlich)
- Kostenlose Teilnahme am St.Galler New Work Forum (max. 4 Personen aus der eigenen Organisation, jede weitere um 30% vergünstigt)
- Themenmitgestaltung der Jahresstudie



Wo Gemeinde mehr wird

Das Zentrum für Gemeinden ist die Plattform für kommunale Entwicklung, Zusammenarbeit und Neue Arbeitswelten



Unser Angebot **GemeindeKultur** ist ein Netzwerk für Gemeinden, die ihre Arbeitswelt und Führungskultur weiterdenken wollen - nicht theoretisch, sondern alltagsnah.

OZG Zentrum für Gemeinden



Was wir mit Euch gestalten

- 🧠 Entwicklungsworkshops mit Führung & HR (z.B. Neue Arbeitswelten, Change, Leadership)
- 🔧 Begleitung von Pilotprojekten (z. B. flexible Arbeitsmodellgestaltung)
- 🌱 Lernformate für Interessierte und Fachexpert:innen zugleich (z.B. Wissen am Mittag)
- 🤝 Netzwerke wie das HR-Panel oder GemeindeKultur
- 📊 Studien, Jahresbefragungen, Themenmonitoring zu Neuen Arbeitswelten (z.B. KulturKompass)

Was hat das mit der heutigen Fragestellung zu tun?

Wie stellen wir uns die heutige Arbeitswelt vor?

- Frei, selbstbestimmt, sozialkompetent - im Sinne der Organisation – sinnvoll arbeiten

- Bergmann (2017,11):

“Zentral für die Neue Arbeit ist eine Umkehrung. ... In der Vergangenheit war die zu erledigende Aufgabe in vielen Fällen das Ziel oder der Zweck (Mensch als Werkzeug) ... Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit uns. **Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht alle unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen...**”



- Was passiert, wenn alle im Team gleich denken - und was, wenn nicht?

- Wer von Ihnen arbeitet aktuell in einem Team mit mindestens drei Generationen?

Wie stellen wir uns die heutige Arbeitswelt vor?

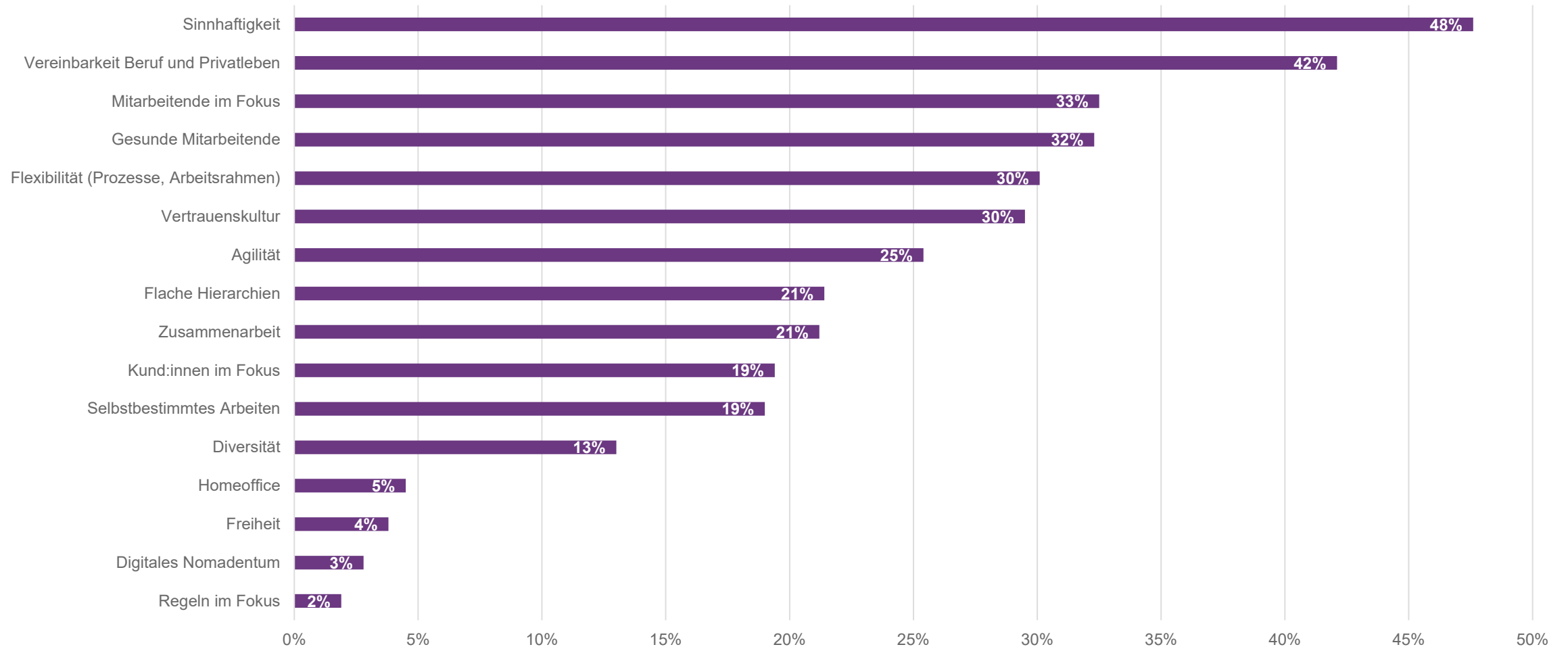
- Frei, selbstbestimmt, sozialkompetent - im Sinne der Organisation – sinnvoll arbeiten

- Bergmann (2017,11):

“Zentral für die Neue Arbeit ist eine Umkehrung. ... In der Vergangenheit war die zu erledigende Aufgabe in vielen Fällen das Ziel oder der Zweck (Mensch als Werkzeug) ... Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit uns. **Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht alle unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen...**”



Was verstehen wir unter dem Begriff New Work?



Quelle: IGD (2024, N= 647)

Zum Einstieg

... ein paar Kennzahlen zu Gesundheit und Arbeit...

- Emotionale Erschöpfung nimmt zu (BFS 2024, Job-Stress-Index 2022)
- Starker Zeitdruck nimmt zu (BFS 2021)

Arbeit und Gesundheit

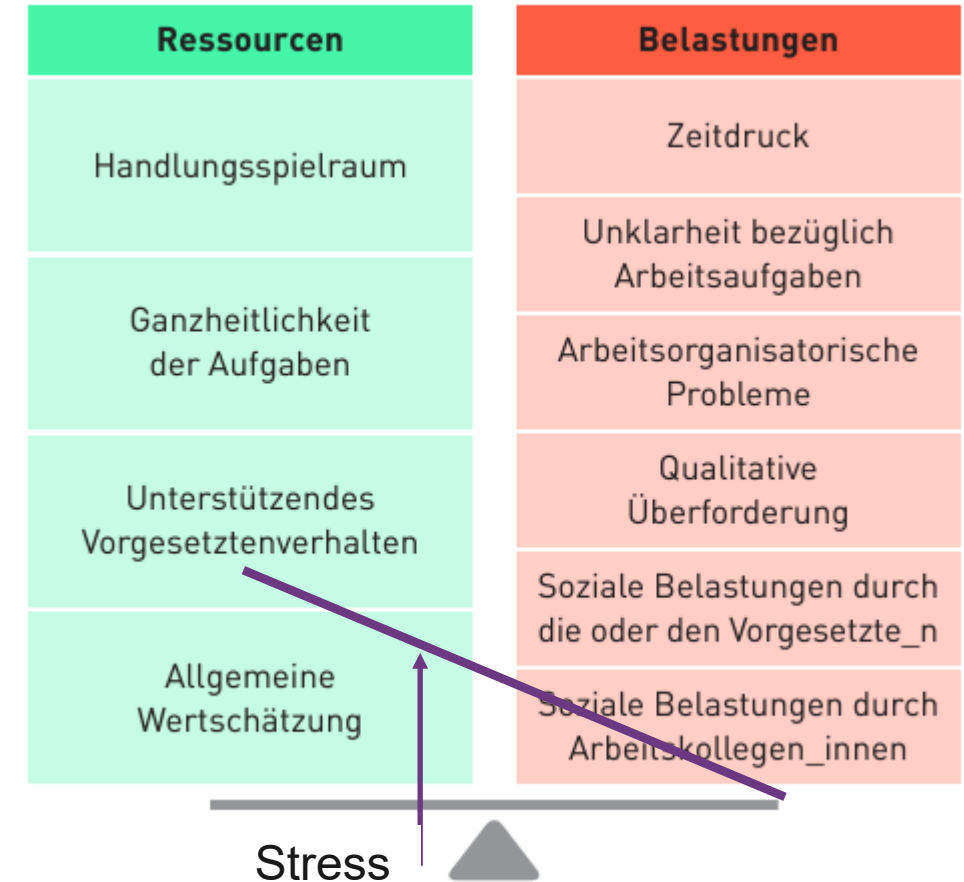
	Männer	Frauen
Bei der Arbeit ¹ , in % (2022)		
Mindestens drei physische Risiken	47,3	43,0
Mindestens drei Typen psychosozialer Risiken	46,1	49,3
Stress erleben ²	21,1	24,9
Emotionale Erschöpfung bei der Arbeit	19,2	24,8
Arbeitsunfall (mindestens einer), in % ³ (2020)	8,6	5,0

¹ Erwerbstätige im Alter von 15 bis 64 Jahren mit einem Beschäftigungsgrad von $\geq 20\%$

² Meistens, immer

³ Während der letzten 12 Monate, erwerbstätige Personen von 15 bis 74 Jahren

Quellen: SGB, SAKE



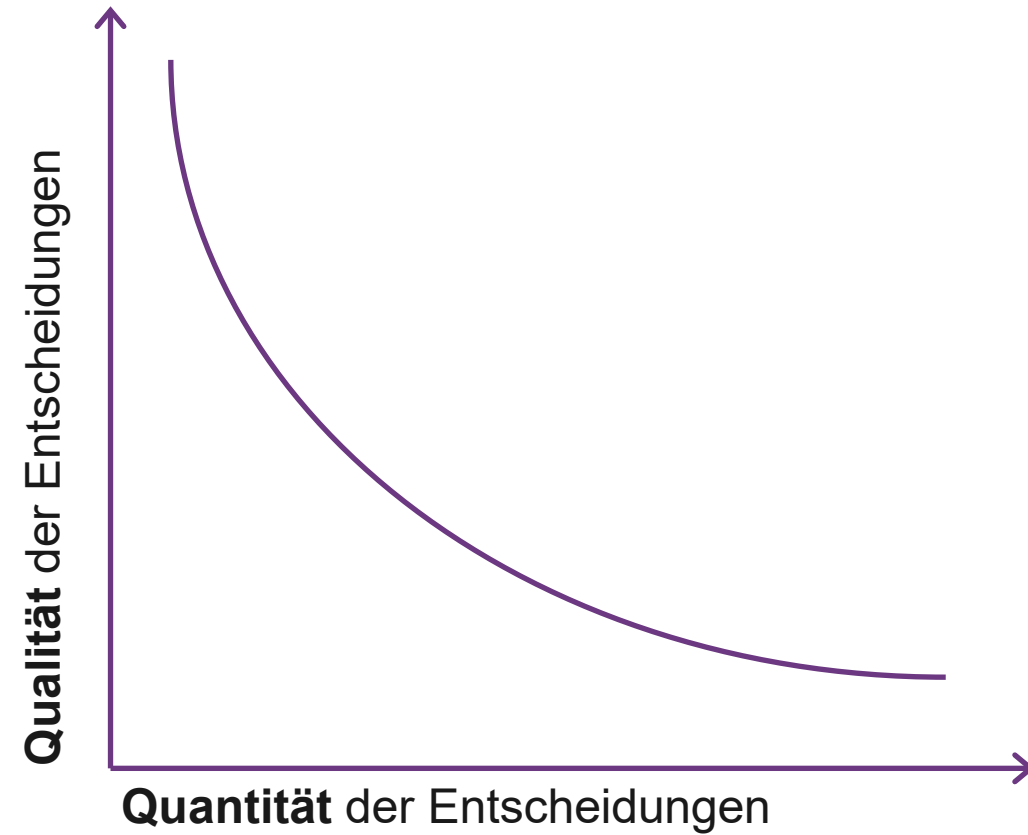
Quelle: [Arbeitsbedingungen](#) | Bundesamt für Statistik ([admin.ch](#))



**Es gibt Wichtigeres im Leben,
als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen .**

(angelehnt an Mahatma Gandhi)

Decision Fatigue



Warum macht Vielfalt gesünder?

- Studien zeigen:
 - Psychologische Sicherheit reduziert Stress und steigert das Wohlbefinden – sie entsteht, wenn Vielfalt respektiert wird.
 - Diverse Teams lösen Probleme kreativer und sind wirtschaftlich erfolgreicher.
 - Generationenvielfalt fördert Sinn, Lernen und persönliche Entwicklung.
 - Gelebte Inklusion senkt Diskriminierung und psychische Belastung.
 - Unterschiedliche Perspektiven ermöglichen flexiblere Arbeitsmodelle – das schützt die Gesundheit.

Warum führt Vielfalt?

- Fundiertere Entscheidungen
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Höhere Anpassungsfähigkeit
- Stärkere Bindung ans Unternehmen

Gruppenarbeit (15 Minuten)

- Ziel: Erkennen, welche Formen von Vielfalt - insbesondere Generationenmix- im eigenen Arbeitskontext vorhanden sind, wie sie derzeit genutzt werden und wo Potenzial brachliegt, um die Arbeitskultur zu stärken.

Aufgabenstellung

- **Vielfalt sichtbar machen (5 Min)**
 - Listet auf, welche Unterschiede und Vielfalt es in euren Teams gibt.
Beispiele: Alter/Generation, berufliche Erfahrung, Ausbildungshintergrund, kulturelle Prägung, Arbeits- und Kommunikationsstile, Lebensphasen.
- **Nutzung bewerten (5 Min)**
 - Markiert mit ✓, welche dieser Unterschiede bewusst und konstruktiv genutzt werden.
 - Markiert mit △, welche bisher wenig oder gar nicht beachtet werden.
- **Potenzial identifizieren (5 Min)**
 - Wählt 1–2 ungenutzte Aspekte aus, die eurer Meinung nach das **Zusammenarbeiten, Lernen oder die Gesundheit** im Team verbessern könnten, wenn sie gezielt eingebunden würden.
 - Notiert kurz, wie ihr diese Aspekte in die **Arbeitskultur** einbinden könntet.
- **Präsentiert kurz im Plenum Eure Ergebnisse (TOP3 Vielfalt-Aspekte, 1 Aspekt, den Ihr gut nutzt und 1 Aspekt, den Ihr künftig stärker einbinden möchtet und ein erster Umsetzungsschritt)**

Ergebnisse I

1. ALTER ✓
 NATIONALITÄT
 AUSBILDUNGEN ✓
 JOBDESCRIPTIONS
 ARBEITSSTIL ?
 U. LEBENSSTIL/FORM
 U. WERTE
 U. HOBBIES
 KRANK/GEWUND ?
 U. ARBEITSWEGE
 DIENSTJAHRE
 ARBEITSERFAHRUNG
 U. STÄRKEN/SCHWÄCHEN ✓
 PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN ?
 SPRACHE/DIALEKTE

Nationalität / Kultur (✓) eher wenn es Konflikte gibt
 Fachspezifischen divers ✓ Fallbesprechungen, Job Profile / Interdisziplin.
 persönliche Interessen unterschiedlich
 Altersunterschiede (27-60) 3 Generationen
 Lebensphasen ✓ - wo befinde ich mich?
 Generationen talks (Kariere, Geld, Hobbies)
 Muttersprachen ✓ / sprachliche Verständigung
 "Definition" von Führung
 → Bereitschaft zur Veränderung (Komfortzone verlassen)
 - Generationen talks
 "Tandem" Altersunterschiede
 - bewusster Perspektivenwechsel
 Sowohl Gleichaltrige als auch
 andersaltig - od. Rolle / Job Profil
 → Übergewandli - Tag
 Stage, Blick über den Gartenzaun

Unterschiede

- ⊗ Alter
- ⊗ Sprache (Landessprache)
- ⊗ Berufserfahrung **P**
 - ↳ Nationalität
- ⊗ Ausbildung
 - ↳ Hintergrund
- ⊗ Geschlecht
 - ↳ Religion
 - ↳ Persönlichkeit
 - ↳ Motivation **P**

- Altersunterschiede
- Bildungsunterschiede
- Herkunft / Kulturen
- Sprachen
- Lebensphasen

Kein bewusster
 Umgang
 Nicht thematisiert

⊗ - genutzt

- VERSCHIEDEN NATIONALITÄT
- VERSCH. KULTUREN
- LAND - STADT
- GENERATIONEN
- AUSBILDUNG
- INTERDISZIPLINÄR
- DURCHBEISSEN / DURCHHALTEN
- GESUNDHEIT WICHTIGER BEI JÜNGEREN

- Explorer Gruppe
- Bogenkarrieren
- Gotti / Götthi

Ergebnisse II

• Nationalität / Kultur (✓) eher wenn es Konflikte gibt
 • Fachperspektiven divers ✓ Fallbesprechungen, Job Profile / Interview
 • persönliche Interessen unterschiedlich
 • Altersunterschiede (27-60) 3 Generationen
 • Lebensphasen ✓ - wo befinde ich mich?
 • Muttersprachen ✓ / sprachliche Verständigung
 • "Definition" von Führung
 → Bereitschaft zur Veränderung (Komfortzone verlassen)

— Generationentalks
 • "Tandem" Altersunterschiede
 — bewusster Perspektivenwechsel
 Sowohl Gleichaltrige als auch
 andersalt. - od. Rolle / Job Profil
 → Übergewandli - Tag
 (nicht über den Gartenzaun)

1) Nationalitäten, Bildungsstand, Erfahrung, Werdegänge, Sprachen, Geschlechter, Lebensphasen, Pensum, Alter, Schicksale, Interessen, Gesundheitszustand, Arbeitsstil, Anstellungsverhältnisse, Arbeitsrhythmen, Persönlichkeiten, Arbeitskategorien

- Werdegänge genau anschauen / nutzen
- Arbeitsrhythmen (Morgenmensch, etc.)
- Persönlichkeiten (Aufgabeneinklung)
- Alter (Wissenstransfer)
- Nationalitäten (Sprachen)

Formen

- Alter
- Kulturelle Hintergründe // Herkunft // Soz.
- ✓ - Ausbildung
- ✓ - Berufserfahrung
- Gender
- ✓ - Lebensphase
- ✓ - Denkweise
- ✓ - Persönlichkeitsmerkmale // Hobbies
- ✓ - Motivation
- Werteverstellung
- Sprache

Nutzen

① VIelfalt

- * Alter
- * beruf. Erfahrung / Ausbildung
- * Herkunft
- * Arbeits- & Kommunikationsstyle
- * Lebensphase
- * private Situation
- * Hierarchiestyle
- * Persönlichkeitsprofil

② Nutzen bewerten

- beruf. Erfahrung / Ausbildung
- Arbeits- & Kommunikationsstyle
- Persönlichkeitsprofil
- Sprache
- Lebensphase
- Hierarchiestyle

TOP 3 - VIelfalt POTENTIAL

- * Alter
- * Gotti - Gotti (unabhängig von Alter)
- * private Fähigkeiten

VIelfalt:

- Behinderung / Begabungen
- Sprachen / Kultur
- Alter / Technik
- Ausstellungsprozente
- beruflicher Background
- Lebenserfahrung
- Hobbys / Interessen
- Geschlecht

⇒ Lebenserfahrung / Berufserfahrung:

- im Team bekannt machen, wer welche Stärken hat (z.Bsp. Technik / Fachfragen)
- kleine informelle Momente schaffen für kennenlernen / Austausch (z.Bsp. ESA)

Unterschiede

- Bildung ✓
- Geschlecht
- Lebenssituation
- berufliche Sozialisierung
- Kultur
- Persönlichkeit

Vielfalt sichtbar:

- ✓ - Alter (Mentoring, Wissensaustausch)
- Δ - Gender (Bewusstsein nicht genutzt)
- ✓ - Fachwissen / Ausbildung (interne WE)
- ✓ - Erfahrung (Projektarbeit, Austausch, Gotti)
- ✓ - Sprache (Ressourcennutzung, Lernen)
- ✓ - kultureller Hintergrund (Schule, etc.)
- Δ - Lebensphase
- Δ - Neurodiversität
- Δ - Persönlichkeit → HALTUNG

Mini-Diskussion

Was heissen die Ergebnisse nun für uns in unserer Rolle als Fach- und Führungsperson?



Ihre Takeaways



- Erst die Haltung, dann Prinzipien und Methoden.
- Alle raus aus der Komfortzone. -> Habit Tracker
- Vorleben fängt durch die Geschäftsleitung an.
- Verankerung in der Strategie.
- Partizipative Veränderungsprozesse gestalten:
 - Vertrauenskultur schaffen
 - Betroffene zu Beteiligten machen
 - Bspw.:
 - Lösungsentwicklung zum Umgang mit dem Umgang der Wahrnehmung des erhöhten Leistungsdrucks.
 - Regeln gemeinsam entwickeln: wie wollen wir zusammenarbeiten? Wie können wir uns gegenseitig unterstützen?

Am iDNA beginnt die Spur, für Arbeit, Mut und Zukunft pur.

Herzlichen Dank für Ihre und Eure Aufmerksamkeit.



LinkedIn
Follow us



Literatur

- BFS (2024): [Arbeitsbedingungen | Bundesamt für Statistik - BFS](#)
- Gallup (2025): [State of the Global Workplace Report – Gallup](#)
- Gesundheitsförderung Schweiz (2022): [Studie Job-Stress-Index | «Friendly Work Space»](#)
- Deloitte (2025): [Industry study 2025: Driving diversity and inclusion for women in automotive industry | Deloitte UK](#)
- McKinsey & Company (2020): [diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf](#)