

# New Work: Mit Vollgas ins digitale Zeitalter!

## Motiviert, innovativ und kreativ durch digitales Arbeiten

Flexible Arbeitszeiten, Home-Office und vielleicht sogar selbstorganisierte Teams – New Work verbreitet sich zunehmend in den Unternehmen. Worauf kommt es dabei an? Und welche Rolle spielt der Betriebsrat, wenn es mit Vollgas ins „digitale Zeitalter“ geht? Darüber sprachen wir mit der Betriebsratsvorsitzenden Birgit Wintermann, die bei der Bertelsmann-Stiftung zu genau diesem Thema forscht. Ihr Fazit: Am Ende geht es darum, motivierter, innovativer und kreativer zu werden.



Redaktion

Stand: 22.11.2022

Lesezeit: 03:00 min



© Adobe | lassedesignen

**Frau Wintermann, überall liest man von New Work. Was steckt hinter diesem „neuen Arbeiten“?**

**Birgit Wintermann:** Der Begriff ist in die Kritik geraten, weil er Aspekte beinhaltet, die man nicht darunter verstehen möchte. Deshalb nutzen wir inzwischen eher die Bezeichnung „digitales Arbeiten“; verstanden als Methode, nicht als Technisierung. Es geht darum, dass man neue Wege der Arbeit findet, die sich vor allem durch Transparenz und die Herstellung von Augenhöhe auszeichnen. Dazu gehört, dass man sich die Technik zunutze macht, um Arbeit zu vereinfachen und voranzubringen. Im Kern geht es aber darum, wie man zusammenarbeitet.

**Und was bedeutet das konkret für die Arbeitnehmer?**

**Birgit Wintermann:** Es bedeutet bestenfalls, mit einem Team selbstorganisiert zu arbeiten, mit einer gewissen Entscheidungsgewalt für sich selbst und einem Team als Backup für gemeinsame Entscheidungen.

Bei diesen Änderungen in der Arbeitsweise geht es nicht fokussiert darum, dass man am Ende effizienter ist – sondern motivierter, innovativer und kreativer.

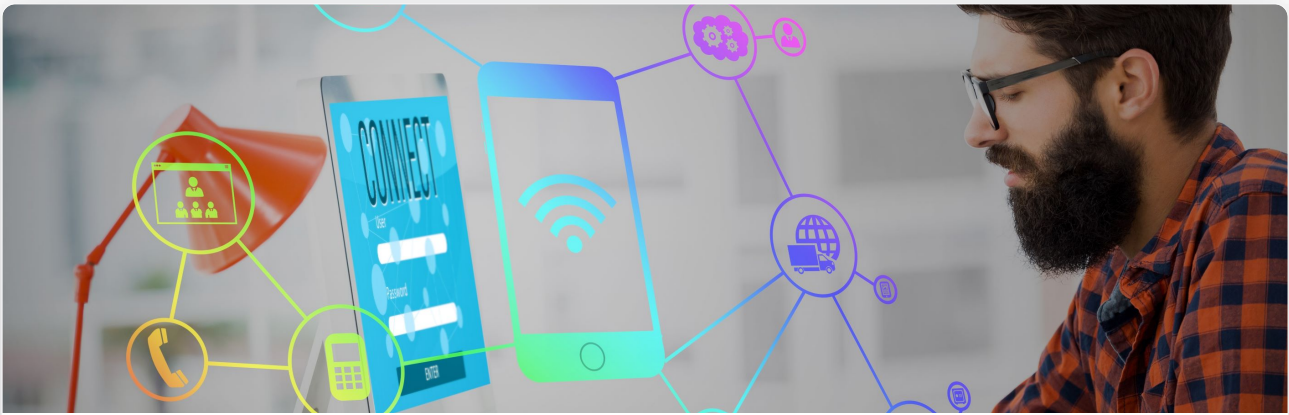


*Digital zu arbeiten bietet viele Chancen!*



**Ist das alles wirklich so rosig? Immer wieder hört man von Kollegen, die sich überfordert fühlen.**

**Birgit Wintermann:** Digital zu arbeiten bietet viele Chancen, es muss aber erlernt werden. Man kann nicht einfach sagen – so wie es zu Beginn der Pandemie passiert ist –, jetzt klemmt euch ein Laptop unter den Arm, stellt den zuhause auf den Küchentisch und arbeitet digital. Das ist so nicht! Bleiben wir beim Beispiel Home-Office. Das ist sehr intensiv, man hat kaum Unterbrechungen und arbeitet deshalb viel effizienter. Hier muss man neu lernen, Pausen einzuplanen, anstatt nonstop Video-Calls zu machen. Auch der digitale Umgang miteinander ist wichtig, denn in den Kacheln auf dem Bildschirm spielt Charisma keine Rolle. Man muss sich melden, durcheinander sprechen funktioniert nicht. Im Austausch sorgt das am Ende für etwas mehr Augenhöhe. Trotzdem gilt: Digitales Arbeiten muss begleitet werden. Hier müssen Arbeitgeber und Betriebsrat an einem Strang ziehen und gemeinsam Tipps auf den Weg bringen. Und nicht nur das. Es ist wichtig, auf die Kollegen zu achten und die Rahmenbedingungen in einer Betriebsvereinbarung festzuhalten. Inzwischen haben viele bereits praktische Erfahrungen gesammelt, die zusammengefasst werden können.



Digitalisierung Mitarbeiter überfordert

### Wie weit sind denn die Unternehmen in Deutschland, wie weit sind Betriebsräte auf dem Weg zum digitalen Arbeiten?

**Birgit Wintermann:** Man muss klar sagen, dass die Unternehmen in Deutschland noch lange nicht da sind, wo sie sein könnten – und vielleicht auch sein müssten. Das war schon vor der Pandemie so. Wir sind in ganz Europa abgehängt; gerade aber im Vergleich zu den USA und zu China. Hintergrund ist oft der Irrtum „Ich führe Technik ein, und damit bin ich digital“. Das ist so nicht. Die Methode gehört in den Vordergrund, die Technik ist nichts anderes als ein Hilfsmittel. Wenn ich zum Beispiel ein Ticketsystem benutze, bin ich noch nicht agil.



*Wir reden hier von einer Transformation, die ist nicht mal eben in einem Tagesworkshop erledigt.*



### Wo können Betriebsräte hier ansetzen?

**Birgit Wintermann:** Das hängt davon ab, was die Geschäftsleitung vorlebt. Wenn digitales Arbeiten nicht von oben gewollt ist und vorangetrieben wird, ist es auch für alle Mitarbeiter schwer. Davon ist dann natürlich auch der Betriebsrat betroffen; für ihn hängt viel davon ab, wie die Kultur im Unternehmen ist. Es kommt darauf an, wie Betriebsrat und Arbeitgeber hier als Vorbild wirken. Idealerweise entwickelt man das zusammen und stimmt die Arbeitsweise miteinander ab. Das funktioniert dann im Team, wenn das Gefühl entsteht „Es ist gewollt, wir machen das gemeinsam“. Und zwar jeder in seinem Tempo. Auf der anderen Seite sollte von oben vorgelebt werden, dass die Nutzung Grenzen hat und es bei jedem Gerät einen Ausknopf gibt. Und man muss die Mitarbeiter umgekehrt auch ernst nehmen – mit ihren Entscheidungen, wann sie arbeiten, sofern es im Rahmen der Gesetze stattfindet. Kurzum: Wir reden hier von einer

Transformation, die ist nicht mal eben in einem Tagesworkshop erledigt: Es beschäftigt alle intensiv über eine lange Zeit. (cbo)

---

**Birgit Wintermann**

Die Juristin Birgit Wintermann beschäftigt sich bei der Bertelsmann Stiftung u.a. mit dem Thema New Work. Außerdem ist sie dort seit März 2022 Betriebsratsvorsitzende.

---

**Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

[redaktion-dbr@ifb.de](mailto:redaktion-dbr@ifb.de)

**Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG   © 2025**