

## Arbeit 4.0 – und das Büro?

Wie kann der physische Arbeitsplatz die Veränderungen unterstützen?

Anregungen von Eckhard von Münchow

Auf dem Arbeit 4.0 Workshop in Tutzing geben 70% der Teilnehmer an, in einem traditionellen Einzelbüro oder 2-4er-Büro zu arbeiten. Hauptgründe sind Gewohnheit, bauliche Vorgaben und Bedenken gegenüber Ablenkungen. Das heißt, die Mehrzahl dieser Interessierten an Arbeit 4.0 bevorzugen selber althergebrachte Arbeitsumgebungen.

In diesem Beitrag möchte ich untersuchen, inwieweit neugestaltete Arbeitswelten sowohl das christliche Arbeitsverständnis, als auch die Weiterentwicklung durch Digitalisierung unterstützen können.

Im biblischen Sinne lässt sich Arbeit als Auftrag des Schöpfergottes zur Gestaltung der Welt<sup>1</sup> verstehen. Dabei kann Arbeit von Anstrengung und Mühe geprägt sein, aber auch Segen und Erfüllung bedeuten. Aus der Befreiungserfahrung von dem Frondienst in Ägypten werden der Arbeit zeitliche und inhaltliche Grenzen gezogen – Sabbat, keine Ausbeutung. Martin Luther erkennt, dass jede Arbeit im Dienst am Nächsten als Gottesdienst verstanden werden kann und hebt damit Rangunterschiede zwischen Berufen auf<sup>2</sup>. Die Würde des Menschen steht über der Arbeit<sup>3</sup>, daher stehen dem Direktionsrecht in Unternehmen Partizipationsrechte gegenüber, die ein partnerschaftliches Verhältnis in Freiheit und Mitverantwortung ermöglichen. Also Arbeit als Sinnstiftung, Entfalten der Persönlichkeit, Raum für Kreativität, sich selbst als kommunikatives Wesen erfahren, aber auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf – kann das Büro dabei helfen?

In diesem Buch werden viele Aspekte von Arbeit 4.0 aufgezeigt. Persönlich habe ich in den letzten zehn Jahren deutliche Veränderungen bei meiner Tätigkeit erlebt:

- virtuelle Kontakte  
Nur wenige Kollegen spreche ich persönlich an. 90% der Kontakte erfolgen über Telefongespräche, e-mail oder Kurznachrichten. Immer neue Ansprechpartner durch die zunehmende Projektstätigkeit.
- schnelle Erreichbarkeit und Reaktion  
Wer kann helfen? Die IT Infrastruktur zeigt mir, wen ich sofort ansprechen kann. Auf elektronische Anfragen bekomme ich üblicherweise innerhalb eines Tages eine Antwort.
- Elektronische Speicherung  
2007 habe ich meine Papierablage aufgegeben. Mein Büro ist mein Laptop. Alle Informationen speichere ich elektronisch und bin etwas hilflos, wenn ich Informationspapiere bekomme – lohnt sich das Einscannen?

Als Antwort gibt es viele Angebote zur Weiterentwicklung von Arbeitswelten – allen gemeinsam ist der Trend zu mehr Flexibilität:

- Am Arbeitsplatz  
Der Schreibtisch wird höhenverstellbar („Sitting is the new smoking“). Häufig wird nur eine

---

<sup>1</sup> Evangelischer Erwachsenenkatechismus, Gütersloher Verlagshaus, 2013, S. 482-484

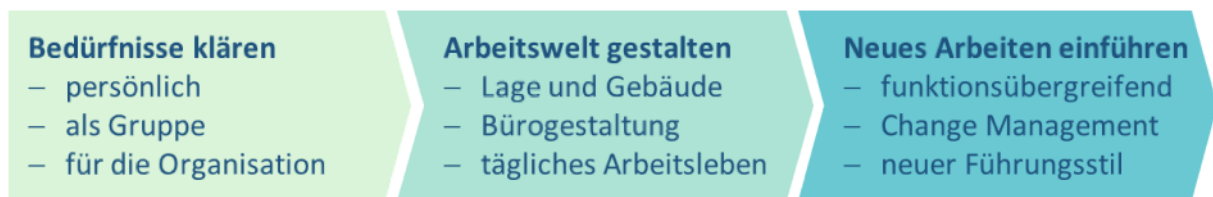
<sup>2</sup> Evangelisch. Erfolgreich. Wirtschaften., Peter Barrenstein et al., Edition Chrismon, 2016, S. 10-14

<sup>3</sup> Handbuch der Evangelischen Ethik, Wolfgang Huber et al., Beck, 2014; Wirtschaftsethik, Traugott Jähnichen, S. 356-360

minimale Ausstattung angeboten, da jeder alle Plätze nutzen kann und die Arbeitsmittel mitgebracht werden (Clean desk policy).

- Im Gebäude  
Neben dem Schreibtisch findet Arbeit in Besprechungs- oder Telefonräumen statt, in der Teeküche, der Eingangshalle oder auch bei einem gemeinsamen Spaziergang.
- Im Leben  
Viele Arbeiten sind orts- und zeitunabhängig und werden zuhause, im Café oder auf Reisen erledigt.

Aus den Tagungen in Tutzing und Rothenburg und meinen Erfahrungen wird für mich das Vorgehen klar: Erst **Bedürfnisse** klären, dann überlegen **welche** Veränderungen **wie** umgesetzt werden können.



## 1. Bedürfnisse verstehen – Woraus besteht meine Arbeit?

Was ist gut für mich und für meine Organisation? Die meisten von uns verstehen Arbeit als konzentrierte Einzelarbeit mit greifbaren Ergebnissen. Viele dieser Arbeiten werden in absehbarer Zukunft von Computern schneller und besser erledigt. Schon heute kann die Produktivität von Wissensarbeitern nicht mehr gemessen werden. Kontinuierliche und sprunghafte Veränderungen erfordern umfassende Einblicke, Kreativität und Diskussionen. Daher lohnt es sich Arbeitsweisen und Bedürfnisse auf drei Ebenen zu untersuchen

### a. Persönlich

Wo und womit verbringe ich meine Zeit? Hilfreich ist ein Blick in den Tageskalender. Welchen Anteil haben Besprechungen, Telefonate, Wege? Bei der Analyse meiner Arbeit wurde mir bewusst, dass meine Hauptbeschäftigung darin besteht Informationen aufzunehmen (Lektüre, e-mail Nachrichten, Gespräche, ...), sie neu zusammenzufassen (Präsentationen, Entscheidungen, Anregungen, ...) und sie dann den Richtigen mitzuteilen – und dies mit zahlreichen Nachfragen und Klärungen. Erreichbarkeit, kurze Hinweise oder eine Aufmunterung sind hier oft hilfreicher als das stille Kämmerlein. Auf der anderen Seite benötigen wir Rückzugsmöglichkeiten für ungestörte Gespräche und fokussierte Einzelarbeit. Nach dem Erfassen der aktuellen Zeitnutzung ist es spannend, meine Wunschvorstellungen zu erarbeiten: Für welche Art von Tätigkeit möchte ich wieviel Zeit verwenden?

### b. Arbeitsgruppe, Team, Abteilung

Was sind unsere Ziele? Welche Art von Arbeit und Interaktion machen uns erfolgreich? Neben den Einzelbeiträgen wird der Austausch immer wichtiger. Z.B. sind die morgendlichen Abstimmungen ein Erfolgsfaktor der agilen Entwicklungsmethode. Aufzeichnen der Arbeitsbeziehungen zeigt, wer mit wem zusammenarbeitet. Große Besprechungen dienen häufig vor allem der Informationsvermittlung und werden zunehmend ersetzt durch fokussierte Treffen mit wenigen Kollegen.

c. Organisation, Unternehmen

Die Arbeitsweise und Art des Umgangs wird auch von der Unternehmenskultur geprägt. Bei der erfolgreichen Neuorientierung von Nokia<sup>4</sup> von dem Handy-Geschäft zu einem Anbieter von Telekommunikationsinfrastruktur habe ich erlebt, wie Unternehmenskultur bewusst erkannt und entwickelt werden kann. Unterstützt durch McKinsey wurden grundlegende Verhaltensweisen analysiert und durch Kommunikation, Vorbilder und auch neue Steuerungsmechanismen verändert. Das Buch „Beyond Performance“<sup>5</sup> (Jenseits von Leistung) zeigt, wie das Erkennen und Entwickeln einer klaren Kultur sowohl die „Gesundheit“ einer Organisation als auch die Ergebnisse nachhaltig fördert.

Aus dem Zusammenspiel der drei Ebenen werden dann die Bedürfnisse abgeleitet: ungestörtes Arbeiten und auch Möglichkeiten zur offenen oder gezielten Interaktion – zusammengefasst in zwei Begriffen, die ich von Gensler<sup>6</sup> übernommen habe: „Focus and choice“.

Wohlbefinden und Erwartungen der Nutzer können mit dem Feedbacktool „myBuildingMessage“ der Fachhochschule Kufstein<sup>7</sup> einfach und konkret erfasst werden. Künstliche Intelligenz ermöglicht eine aussagekräftige Auswertung der offenen Frage: „Womit sind Sie besonders zufrieden oder unzufrieden?“

2. Geeignete Arbeitswelt

Was kann und soll geändert werden? Unter der Überschrift „Büro“ geht es mir um die **physischen** Aspekte: wo arbeite ich, wie ist meine unmittelbare Arbeitsumgebung gestaltet, welche Angebote erleichtern meine tägliche Arbeit?

a. Lage und Gebäude

Innenstadtnähe und Attraktivität für junge Mitarbeiter waren wichtige Gründe für den Microsoft Umzug<sup>8</sup> von Unterschleißheim nach München-Schwabing. Neben quantitativen Aspekten, wie Kosten und Erreichbarkeit, bieten ein neues Gebäude oder eine neugestaltete Etage gute Möglichkeiten Identifikation zu schaffen – Corporate Identity und Branding für Kunden und Mitarbeiter. Dazu gehören auch Energieeffizienz, Nachhaltigkeit von Einrichtung und Betrieb und nicht zuletzt Angebote<sup>9</sup> zur Kinderbetreuung.

b. Bürogestaltung

Für Fokus, die konzentrierte Einzelarbeit, wird nicht unbedingt ein fest zugewiesenes Einzelbüro benötigt. Sogenannte Bibliotheken erlauben Kollegen eine ruhige Arbeitsatmosphäre ohne Telefone. Oder kleine Rückzugsräume mit einem Tisch, zwei Stühlen, Licht von zwei Seiten, akustisch getrennt, aber mit Luftaustausch - hier kann ich alleine arbeiten oder mich zu einem Telefonat oder Zweiergespräch zurückziehen; gerne als „think tank“ oder „phone room“ bezeichnet.

Für sehr viele Tätigkeiten ist eine offene Büroumgebung geeignet. Ich nutze einen Tisch, sitzend oder stehend, beschäftige mich mit meinen Themen und bleibe offen für den Kontakt mit Kollegen. Hilfreich sind leicht erreichbare Rückzugsräume für spontane Gespräche.

---

<sup>4</sup> Nokia People and Planet Report 2015

<sup>5</sup> Beyond Performance, Scott Keller and Colin Price, John Wiley & Sons, 2011

<sup>6</sup> US Workplace Survey, Gensler, 2013

<sup>7</sup> <http://fmi.fh-kufstein.ac.at/myBuildingMessage>, FH Kufstein, 2017

<sup>8</sup> <http://news.microsoft.com/de-de/microsoft-eroeffnet-neue-deutschland-zentrale-muenchen-schwabing/> und „Wenn aus Schreibtischen "Accomplish Spaces" werden“, Laura Kaufmann, SZ, 12. Oktober 2016

<sup>9</sup> Siehe „sira munich“ Spezialist für betriebliche Kinderbetreuung

Seitdem unsere Chefin einen zentralen, offenen Platz nutzt, weiß ich wann ich sie gut ansprechen kann. Einige Unternehmen (Microsoft, Nokia, u.v.m.) verzichten vollständig auf feste Arbeitsplätze - für alle Funktionen und alle Hierarchiestufen.

Ich kann meinen Arbeitsplatz jederzeit wählen, sowohl am Unternehmensstandort als auch zu Hause. Ein gutes Beispiel ist meine ungarische Mitarbeiterin, die regelmäßig ihre Tochter am Nachmittag vom Kindergarten abholte und dann abends Zeit hatte für Telefongespräche mit der amerikanischen Kollegin.

Für die spontane Interaktion bieten sich Teeküchen an. Beim gemeinsamen Kaffee werden Frust oder Freude artikuliert und damit bisweilen Unterstützung oder Änderungen ausgelöst. Wahrscheinlich haben Sie auch schon erlebt, wie die Gestaltung von Eingangshallen Begegnungen erleichtern oder eher Distanz vermitteln.

Für den gezielten Austausch werden kleinere Besprechungsräume genutzt, die schnell (gebucht und) gefunden werden können, oder phone rooms für Telefonkonferenzen in globalen Organisationen.

Diese vermehrten und einfacheren Kontakte haben mir erlaubt, den Sinn meiner Tätigkeit häufiger zu hinterfragen: Wer hat welchen Nutzen? Wozu dient das Ergebnis dieser Aktion?

#### c. Tägliches Arbeitsleben

Die Hälfte aller Nokia Mitarbeiter in München haben ihren Vorgesetzten nicht in München.

Wichtig ist das Arbeitsergebnis, nicht wann und wo gearbeitet wird. Wenn dann auch die Abteilungskollegen weltweit verteilt sind, frage ich mich: wozu noch ins Büro kommen?

Was sind Vor- oder Nachteile der Arbeit von zu Hause aus Sicht des Mitarbeiters oder des Unternehmens? Auch wenn dazu meines Erachtens eine umfassende Studie fehlt, erwarten die meisten Organisationen durch intensivere Identifikation, soziale Kontrolle und Austausch bessere Ergebnisse in gemeinsamen Arbeitsräumen. Neue Ideen entstehen an vielen Orten, Innovationen erfordern aber Diskussionen, am besten persönlich.

Daher ist es Aufgabe der Immobilienabteilung (Corporate Real Estate, Workplace Resources) attraktive Arbeitsmöglichkeiten anzubieten. Neben der Erreichbarkeit (Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, Parkplätze) und der Bürogestaltung sind die Dienstleistungen entscheidend: alles sauber, angenehme Temperaturen, reichhaltige und günstige Speisenauswahl im Gebäude oder der näheren Umgebung, Kaffee umsonst, .... Bekannt ist das Beispiel von Google, das durch seinen hohen Servicestandard die Beschäftigten motiviert gerne im Gebäude zu arbeiten.

Umfang und Art der veränderten Arbeitswelt wird von der Situation und den Herausforderungen der Organisation bestimmt. In der Praxis wird die Gestaltung im Laufe der Umsetzung immer wieder an neue Bedürfnisse angepasst, so dass Bedarf, Inhalt und Prozess ineinandergreifen. Dabei ist der Betriebsrat ein wichtiger Partner, der die Sichtweise und Meinung der Mitarbeiter einbringt.

### 3. Einführungsprozess

Wie werden die Veränderung angestoßen und umgesetzt? Es gibt viele Auslöser - neue Eigentümer oder Leiter, Unternehmensfusion, schwierige Mitarbeiterfindung und -bindung, Kostendruck, Vorstandsreise nach Silicon Valley, Wettbewerberbeispiele, auslaufende Mietverträge, ... - die genutzt werden können auf dem Weg zur geeigneten Umgebung für Arbeit 4.0. (Was immer Arbeit 4.0 für diese Organisation bedeutet!)

Damit Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt tatsächlich besser arbeiten können, sollten Immobilienmanagement, Personalabteilung, und IT eng zusammenarbeiten – und die Erfahrung

des Betriebsrats nutzen. So hat Siemens sein „Siemens Office“ Konzept<sup>10</sup> als gemeinsame Initiative von Siemens Real Estate, Corporate Human Resources und Corporate Information Technology entwickelt und umgesetzt. Das gemeinsame Ziel dieser Unterstützungsfunktionen ist der „enabled employee“, wie es CoreNet Global, die weltweite Vereinigung von Corporate Real Estate Verantwortlichen, in seiner Vision 2020<sup>11</sup> fordert: Attraktiv gestaltete Arbeitswelten und geeignete Verträge und Fortbildungsangebote sowie eine leistungsfähige IT Infrastruktur werden gemeinsam entwickelt und vervielfältigen die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters, wie Fallstudien von eBay, Unilever, Royal Dutch Shell oder Procter & Gamble zeigen.

Üblicherweise leitet das Immobilienmanagement das Projekt von der Standortauswahl über die Bürogestaltung bis zum Umzug, hoffentlich ausgehend von den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen, und mit allen Beteiligten. Eine professionelle Veränderungsbegleitung „Change Management“ setzt bei der gemeinsamen Konzeption an und begleitet die Mitarbeiter auch in der Eingewöhnungsphase. Neue Arbeitsformen erfordern neues Verhalten in offenen Flächen: Wer weist den Chef auf seine lauten Telefonate hin? Welche Temperatur ist für alle akzeptabel? Bei IBM lautet eine Regel: Stelle Dich bei Deinen Kollegen vor.

Aus meiner Erfahrung ist das Einbinden aller Betroffener entscheidend für den Veränderungserfolg. „What is in for me?“ lautet die Frage jeder Gruppe. Besonders das mittlere Management gibt häufig Statussymbole auf und muss neue Führungsmethoden erlernen. Eine offene Umgebung fördert und fordert ein partnerschaftliches Verhältnis. Vorbilder, Training und Coaching können diesen Führungskräften helfen, auch persönliche Vorteile zu erkennen. Die Entwicklung weg von einer Anwesenheitskultur zur Führung durch Zielvereinbarungen kann sehr motivierend wirken. Jetzt müssen Vorgesetzte auf zeitliche und inhaltliche Grenzen achten, um einer Selbstüberforderung vorzubeugen. Zum Thema Führungskultur bleibt mir meine amerikanische Kollegin in Erinnerung: Nach einer Umorganisation wurde sie zu meiner Vorgesetzten - ihre ersten Worte waren „Eckhard, I’m here to support you“.

Die Akzeptanz und Schwierigkeiten können wieder mit Hilfe von „myBuildingMessage“ schnell und anonym erfasst und – hoffentlich gemeinsam – bearbeitet werden.

In München bietet das Netzwerk „Munich Offices – take a look“ seit 2011 alle zwei Monate unverbindliche Besichtigungen von offenen Bürokonzepten in lokalen Unternehmen. Durch den Erfahrungsaustausch werden Fehler vermieden und gute Beispiele weitergegeben – außerdem die Möglichkeit für einen persönlichen Eindruck vom offenen Arbeiten. Nicht nur Microsoft<sup>12</sup> und Siemens<sup>13</sup> gestalten Arbeit 4.0 mit ihren neuen Gebäuden, gerade auch mittlere Unternehmen nutzen neue Konzepte und Technologien, wie z.B. Truma in Putzbrunn oder MaibornWolff.

Wissenschaftlich werden offene Büroformen vom „isf München“, dem Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, untersucht. In dem Projekt „PräGeWelt“<sup>14</sup> wird die präventionsorientierte Gestaltung neuer Arbeitswelten analysiert und dann bei Umsetzungspartnern pilotiert. Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten sollen auch in

---

<sup>10</sup> Paradigm Shift. Siemens Office Guideline, Siemens AG, 2011

<sup>11</sup> Vision 2020 – Partnering with key support functions, CoreNet Global, Atlanta, May 2012

<sup>12</sup> Pressemitteilung, 11. Oktober 2016: <http://news.microsoft.com/de-de/microsoft-eroeffnet-neue-deutschland-zentrale-muenchen-schwabing/>

<sup>13</sup> Siemens neue Zentrale im Stile des Silicon-Valley, Georg Meck, FAZ, 19. Juni 2016

<sup>14</sup> Siehe <http://www.isf-muenchen.de/projektetails/162>

innovativen Bürokonzepten gefördert werden.

Gerade in flexiblen Konzepten verändert sich Arbeitsumgebung und das Leben und Arbeiten in diesen Welten immer wieder. Daher ist das offene Ansprechen von Bedürfnissen und Störungen so wichtig. Die kurze tägliche Begrüßung, ein Namensschild, Gespräch am Kaffeeautomaten, Mitarbeiterübersicht mit Fotos, ... es gibt viele Möglichkeiten ein Grundvertrauen zu unterstützen, das dann hilft, unterschiedliche Arbeitsstile oder Gewohnheiten zu klären.

Immer flexibler – was bedeutet das für meine Wurzeln? Wo finden Mitarbeiter Orientierung?

Viele Unternehmen versuchen ihre Vision und Grundwerte deutlich zu machen. So hat Nokia Siemens Networks 2007 aus Beiträgen von etwa 10.000 Kollegen fünf Werte<sup>15</sup> entwickelt: • Focus on the customer • Communicate openly • Win together • Inspire • Innovate. Alle sechs Monate dienen diese Werte als Richtschnur für die Bewertung **wie** Ergebnisse erzielt werden – und wurden so immer wieder diskutiert. Ein gemeinsames Verständnis von Kultur und Grundwerten erleichtert jedwede Veränderung.

Die Herausgeber von Evangelisch. Erfolgreich. Wirtschaften. sind der festen Überzeugung<sup>16</sup>, dass kein Unternehmen nur auf Grundlage des Eigeninteresses der Beteiligten nachhaltig bestehen kann. Jede Organisation muss nach Verbindungen zwischen Leistungsmotivation und Nächstenliebe, zwischen Eigennutz und Gemeinwohl suchen. Dies wird in den vielfältigen Bemühungen um Corporate Identity deutlich, die sich in dem Charakter der Arbeitsumgebung greifbar ausdrückt.

Wie gesehen, liegt in neuen Bürokonzepten die Chance, persönliche Freiheit zu leben und dabei Flexibilität und Kreativität zu erfahren und gleichzeitig durch gegenseitige Motivation Mitarbeiter für einen erfolgreichen Arbeitseinsatz zu gewinnen. Offene Arbeitswelten ohne Statussymbole und mit freier Platzwahl erleichtern Kontakte und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite stehen Verlust von räumlicher Identifikation (z.B. Familienfoto, Arbeitsmittel) und Risiken von Entgrenzung und Selbstüberforderung. Die Art der Tätigkeit und die Unternehmenskultur können den Ausschlag geben für die Wahl der geeigneten Umgebung.

Ja, neue Technologien verändern unsere Arbeit, und es gibt viele Möglichkeiten den physischen Arbeitsplatz so zu gestalten, dass neue Arbeitsformen auch im christlichen Sinne unterstützt werden. Viel Erfolg, wenn Sie neue Arbeitswelten wagen wollen.

---

<sup>15</sup> Nokia Siemens Networks Corporate Responsibility report 2008

<sup>16</sup> Peter Barrenstein, Wolfgang Huber und Friedhelm Wachs, Edition Chrismon, 2016, S. 24f

## **Arbeit im Alltag 4.0. -**

### **Wie Digitalisierung ethisch zu lernen ist.**

Beiträge aus betrieblicher, arbeitsmarktpolitischer und theologischer Sicht

#### **Inhalt**

*Roland Pelikan, Johannes Rehm*

Vorwort . . . . .	1
Einführung . . . . .	3

#### **Erster Teil: Arbeitsalltag 4.0**

Denkwerkstatt 4.0 Die Zukunft der Bildungsarbeit am Beispiel der Evangelischen Akademie Tutzing . . . . .	11
<i>Udo Hahn</i>	
(Digitaler) Wandel der Arbeitswelt . . . . .	15
<i>Nick Kratzer</i>	
Die Zukunft der Arbeit gemeinsam gestalten . . . . .	27
<i>Peer-Oliver Villwock</i>	
Arbeitsethik 4.0 – Sozialethische Herausforderungen der digitalen Vernetzung der Arbeitswelt . . . . .	35
<i>Traugott Jähnichen</i>	
Industrie 4.0 gestalten . . . . .	55
<i>Detlef Wetzel</i>	
„Das haben wir schon immer so gemacht.“ . . . . .	59
<i>Jan Möllendorf</i>	
Digitalisierung und Komposition . . . . .	63
<i>Michael Wassermann</i>	
Arbeit 4.0 – und das Büro? . . . . .	77
<i>Eckhard von Münchow</i>	
Mobile Arbeit – überall und jederzeit . . . . .	85
<i>Gerlinde Vogel</i>	
Workshop Arbeitsalltag 4.0 . . . . .	99
<i>Christa Siegler</i>	

#### **Zweiter Teil: LEBEN - und 4.0 Arbeiten?**

Was ist mit 4.0 gemeint? . . . . .	103
<i>Peter Heß</i>	
Auswirkungen 4.0 auf die Wertschöpfungskette im Handwerk – Digitalisierung und die Folgen . . . . .	119
<i>Dieter Vierlbeck</i>	
Industrie 4.0 – Handlungsfeld für Gewerkschaften und Betriebsräte . . . .	125
<i>Klaus Mertens</i>	
Utopie? Dystopie? Digitalisierung ist, was wir daraus machen . . . . .	133
<i>Florian Semle</i>	
Micha 6, 8: „Was ist gut?“ Leben - und 4.0 Arbeiten in der digitalisierten Welt? . . . . .	143
<i>Gisela Bornowski</i>	
Mitarbeitenden-Bindung im Handwerksbetrieb zwischen Autonomie und Interdependenz als Managementaufgabe in einer Arbeitswelt 4.0 . . .	147
<i>Eva-Maria Beck / Stefan Helm</i>	
Workshop „Führung 4.0“ . . . . .	151
<i>Peter Lysy / Bernd von Doering</i>	

## Dritter Teil: Theologische Ethik?

Eine theologische Perspektive auf Arbeit und Zeit im digitalen Leben . . .	157
<i>Sabine Behrendt</i>	
Digitalisierungstrends in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik . . . . .	163
<i>Peter Lysy</i>	
Arbeit ist mehr als Erwerbsarbeit. Von der Aktualität des lutherischen Arbeitsethos in Zeiten von Industrie 4.0 . . . . .	173
<i>Franz Segbers</i>	
Wider eine Entgrenzung der Arbeit?! Zur Aufgabe der arbeitsweltlichen Dienste im Zeitalter der Digitalisierung . . . . .	191
<i>Johannes Rehm</i>	
Zusammenfassung . . . . .	195
<i>Roland Pelikan</i>	
Sozialethische Thesen im Ausblick . . . . .	211
Herausgeber, Autorinnen und Autoren . . . . .	215

Roland Pelikan, Johannes Rehm

(Hg.)

### **Arbeit im Alltag 4.0. – Wie Digitalisierung ethisch zu lernen ist**

Beiträge aus betrieblicher, arbeitsmarktpolitischer und  
theologischer Sicht

Die fundamentalen Veränderungen der Arbeit im 21. Jahrhundert sind seit einiger Zeit Gegenstand öffentlicher Kontroversen wie ebenso fachlich-technischer wie arbeitsmarktpolitischer und gesellschaftlicher Szenarien und Utopien. Dieser Band versammelt und dokumentiert Vorträge und Studien, die im Zusammenhang von Veranstaltungen an kirchlichen Orten zu den Veränderungen der digitalen Arbeitswelt entstanden sind. Die Beiträge befassen sich vor dem Hintergrund einschlägiger betrieblicher Erfahrungen und aus arbeitssoziologischer und theologischer Sicht mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Mitarbeitende, mit den Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen und den menschlichen Möglichkeiten der Mitgestaltung dieser neuen Technologie. Dabei zeigt sich, dass eine mehrperspektivische Bearbeitung der Herausforderungen digitaler Prozesse notwendig und hilfreich ist, um einen ethisch bestimmten Zugang zu Fragen des Umgangs und der Gestaltung von Arbeit im Alltag 4.0 zu gewinnen.

*Dr. Roland Pelikan ist Industrie- und Sozialpfarrer im  
kda-Bayern in der Regionalstelle München.*

*Dr. Johannes Rehm ist Leiter des Kirchlichen Dienstes in der  
Arbeitswelt (kda) der Evang.-Luth. Kirche in Bayern und apl.  
Professor für Praktische Theologie an der Universität  
Erlangen-Nürnberg.*

Entwürfe zur christlichen Gesellschaftswissenschaft, Bd. 35,  
256 S., 34,90 €, br, ISBN 978-3-643-13709-8

LIT Verlag Berlin –Münster –Wien – Zürich –  
London

Fresnostr. 2 D-48159 Münster

Tel. +49 (0) 2 51 / 620 32 -22

Fax +49 (0) 2 51 / 922 60 99

E-Mail: [bestellung@lit-verlag.de](mailto:bestellung@lit-verlag.de)

Online Bestellung: [LIT Shop](http://LIT Shop)

