

Internet & Gesellschaft

◀ *Co:llaboratory* ▶

AR  
BEI  
TEN  
4.0

Dokumentation des  
Konsultationsprozesses  
zum Grünbuch  
Arbeiten 4.0

Autor: Wolfgang Gründinger

Einen Wandel der Arbeit hat es schon immer gegeben, er muss nur gestaltet werden.

Wann legt Deutschland endlich los?

Schwieriger Spagat

Es gibt viele Chancen neue Arbeitsstrukturen zu schaffen, aber auch viele Risiken für den einzelnen Menschen. In jedem Fall ist noch sehr viel zu tun.

Arbeiten auf Augenhöhe

Chancen und Risiken!

Größere Freiheiten – mehr Risiken?

Vernetzte Roboter erledigen selbständig einen großen Teil unserer heutigen Arbeit. Wir sollten uns darüber freuen und dafür sorgen, dass trotzdem alle ein Einkommen haben.

Auf geht's!

# INHALT

<b>Ziele und Verlauf des Dialogprozesses</b> .....	4
Timeline / Verlauf der Online Konsultation .....	5
<b>Ergebnisse der Online-Konsultation</b> .....	6
Neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle .....	6
Neues Normalarbeitsverhältnis .....	7
Geschlechter-spezifische Aspekte .....	8
Rolle der Sozialpartner .....	9
Menschen mit Behinderung .....	10
Übergänge im Strukturwandel .....	10
Bedingungsloses Grundeinkommen (BGE) .....	11
Leben und Arbeiten im Einklang .....	11
Bildung .....	11
Gesundheitsschutz .....	12
Daten & Fakten .....	13
<b>Redaktionelles zum Grünbuch Arbeiten 4.0</b> .....	15

Anmerkung: Alle Kapitelangaben beziehen sich auf Kapitel im Grünbuch Arbeiten 4.0

## ZIELE UND VERLAUF DES DIALOGPROZESSES

Mit dem Grünbuch „Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken“ hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im April 2015 einen Dialog eröffnet, wie der Gesellschaftsvertrag zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen zeitgemäß erneuert werden kann. Im Zuge dieses Dialogprozesses hat der Internet & Gesellschaft Collaboratory e.V. (CoLab) eine Online-Konsultation gestartet, um die Stimmen der Netzcommunity zu sammeln. Durchführungszeitraum war der 7. September bis 5. Oktober 2015.

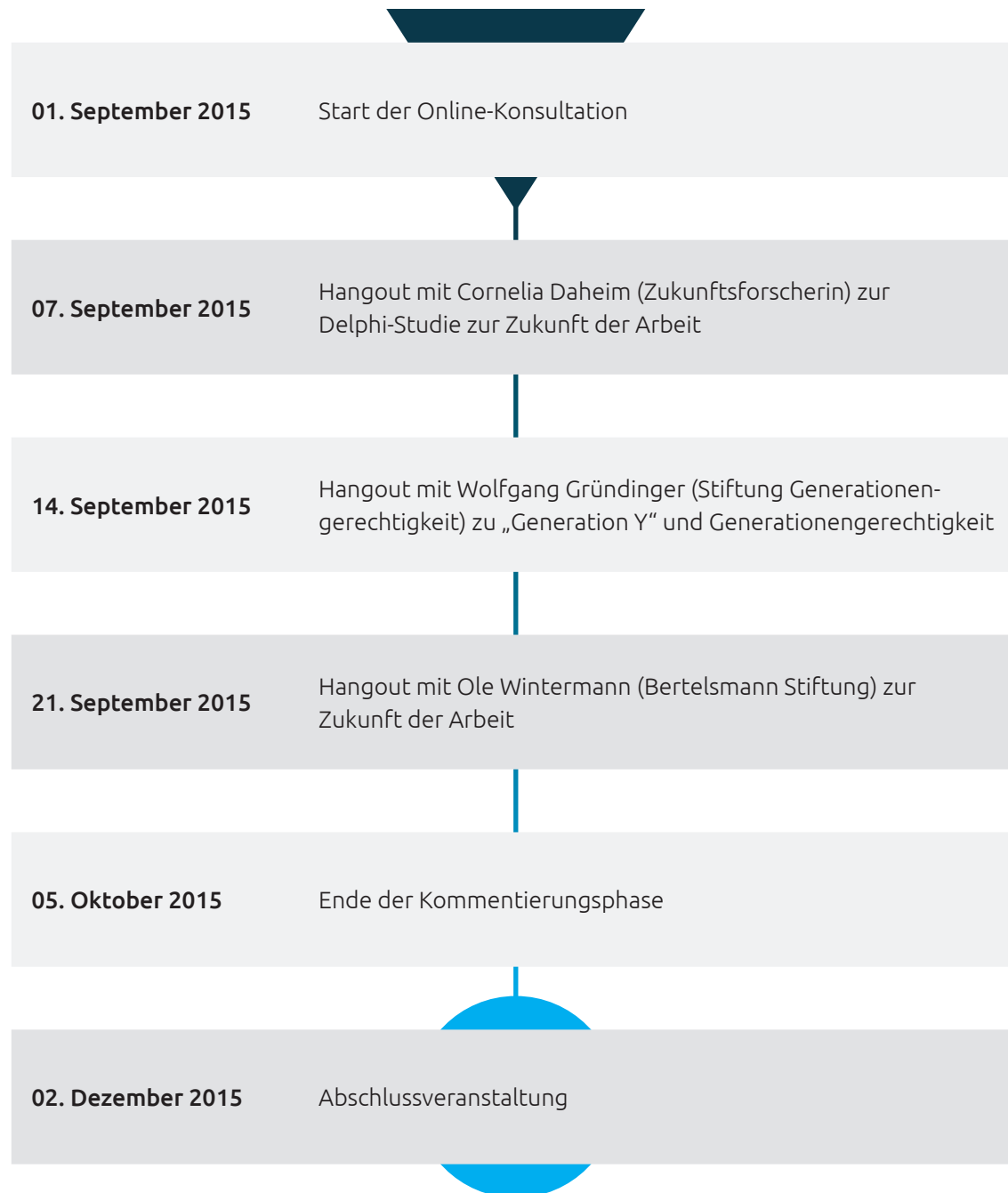
Durch einen E-Mail-Verteiler an über 400 Expertinnen und Experten sowie über Social-Media-Kanäle wurde die Fachöffentlichkeit eingeladen, Kommentare zum Grünbuch beizutragen. Die Kommentare konnten entweder direkt in einem geschützten Onlinedokument hinterlegt oder per E-Mail eingesandt werden. Insgesamt haben sich 107 Teilnehmer/innen angemeldet, überwiegend im Alter zwischen 30 und 50 Jahren und wohnhaft in Nordrhein-Westfalen und Berlin. Sie haben in der Regel einen Hochschulabschluss und sind entweder in Vollzeit angestellt oder selbstständig tätig.

Begleitend wurden drei Video-Live-Broadcasts mittels Google-Hangout angeboten, die sich mit einzelnen Aspekten aus dem Grünbuch eingehend beschäftigten und Input für den Diskussionsprozess lieferten. Die Broadcasts wurden auch auf dem Youtube-Kanal des CoLab zur Verfügung gestellt und von jeweils über 100 Personen genutzt.

Durch Einbinden der Fachöffentlichkeit konnte eine hohe Qualität der Kommentierungen erreicht werden. Die Kommentare näherten sich dem Grünbuch mit großer Detailkenntnis an und erarbeiteten konstruktive Hinweise zu zahlreichen Textpassagen.

Die Ergebnisse der Konsultation werden nachfolgend ausgewertet und auf einer Abschlussveranstaltung am 2. Dezember 2015 zur weiteren Diskussion gestellt.

## TIMELINE / VERLAUF DER ONLINE KONSULTATION



## ERGEBNISSE DER ONLINE-KONSULTATION

Beinahe alle Teilnehmer blicken dem Wandel der Arbeitswelt entweder positiv entgegen (36) oder sehen Ambivalenzen zwischen Chancen und Risiken (22). Nur bei einer Minderheit (6) überwiegen negative Aspekte. Generell wird die Digitalisierung als Chance zur Emanzipation der Arbeitswelt verstanden, allerdings wird auch die staatliche Gestaltungsrolle betont.

56%

34%

9%

positiv eingestellt	ambivalent	negativ eingestellt
<ul style="list-style-type: none"><li>• zuversichtlich</li><li>• vielfältige Chancen</li><li>• Freiheit, durch die IT arbeiten wann und wo ich möchte</li><li>• Neugierde</li><li>• Chancen überwiegen Risiken bei vernünftiger Ausgestaltung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• schwieriger Spagat</li><li>• nur die wenigsten ahnen, was auf die Gesellschaft und den Einzelnen zukommen wird</li><li>• spannende Potenziale für die Arbeitswelt, verbunden mit großen Herausforderungen</li><li>• Zukunft ist kein Schicksal, sondern Aufgabe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Big Brother</li><li>• nie mehr Pause</li><li>• mich vor der ständigen Verfügbarkeit schützen zu wollen</li><li>• Deutschland weist viele Defizite auf, was die Digitalisierung angeht</li></ul>

### NEUE GESCHÄFTS- UND ARBEITSMODELLE

Das Grünbuch setzt insgesamt einen starken Akzent auf die Sicherheit abhängig beschäftigter Arbeitnehmer und räumt den Rahmenbedingungen für selbstständiges Arbeiten noch zu wenig Stellenwert ein. Das Grünbuch, so ein Kommentar, ist „sehr stark auf Sicherheit und staatliches Handeln hin orientiert. Die digitale Arbeitswelt des 21. Jahrhundert öffnet aber viele Möglichkeiten für lokales und globales selbstständiges Arbeiten, die in diesem Grünbuch stiefmütterlich

*behandelt werden.*“ Es wird betont, dass online-basierte Beschäftigungsmodelle enorme Chancen eröffnen, etwa im Bezug auf die selbstbestimmte Zeitgestaltung oder für die Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen und strukturschwachen Räumen. Zugleich müssen die damit einhergehenden gesundheitlichen und sozialen Risiken adressiert werden, was etwa den Anspruch ständiger Verfügbarkeit, Phasen von Arbeitslosigkeit und die soziale Absicherung insbesondere für Solo-Selbstständige betrifft.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen durch neue Geschäftsmodelle, namentlich Online-Plattformen für die Vermittlung von Dienstleistungen (z.B. AirBnB, UBER) und die wachsende Zahl der Solo-Selbstständigen (**Kapitel 1.1**), bedürfen nach Ansicht der Teilnehmer vermehrter Aufmerksamkeit. Das Grünbuch, so der Hinweis der Kommentare, beschäftigt sich kaum mit der Frage, wie Arbeitnehmerrechte und fairer Wettbewerb gestaltet werden können, wenn traditionell hergebrachte sozialstaatliche Regelungen für die Geschäftsmodelle der Sharing Economy nicht greifen.

## NEUES NORMALARBEITSVERHÄLTNIS

Vor dem Hintergrund der Zunahme so genannter „atypischer Beschäftigung“ und dem Wunsch der Generation Y nach einer besseren Balance zwischen Beruf und Privatleben rät das Grünbuch, ein Modell für ein „neues Normalarbeitsverhältnis“ zu entwickeln (**Kapitel 1.3, auch 1.2**). Den Kommentaren zufolge sollte diese Forderung konkretisiert werden, da auch ein (noch näher zu definierendes) neues Normalarbeitsverhältnis ebenso wenig kollektive Gültigkeit beanspruchen kann wie das alte Normalarbeitsverhältnis, das ja verlassen werden soll. Zudem sollte nicht implizit unterstellt werden, dass atypische Beschäftigung an sich etwas Schlechtes sein muss; erst die Kombination mit einem Sozialstaat, der darauf schlichtweg nicht ausgerichtet ist, kann zu unerwünschten Verwerfungen führen. Auch das – noch sehr wenig entwickelte – Job-Sharing zwischen Führungskräften ist beispielsweise „atypisch“, aber kann durchaus wünschenswert sein.

Als Konsequenz legen die Kommentare Wert darauf, dass die sozialen Sicherungssysteme umgebaut werden müssen, um den sich wandelnden Beschäftigungsstrukturen gerecht zu werden und sozialen Schutz gleichermaßen für alle Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Dabei pflichten die Kommentare der Analyse des Grünbuchs bei, dass die vorschnelle Vermittlung von Arbeitssuchenden in atypische Beschäftigung unterhalb deren Qualifikationsniveau die Gefahr birgt, dass Aufstiegsperspektiven wegbrechen. In solchen Situationen ist eine bessere fachliche Beratung der Betroffenen notwendig.

Die sozialen Sicherungssysteme sollen so umgebaut werden, dass sie auch für atypische Beschäftigung, insbesondere auch Solo-Selbstständige, ein angemessenes Schutzniveau ermöglichen.

Die öffentliche Hand soll verstärkt dafür Sorge tragen, dass Arbeitssuchende ihre Qualifikationen besser sichtbar und fruchtbar machen können. *„Hier können Übergangsberatungsstellen einen gangbaren Weg in die berufliche Weiterentwicklung und die entsprechende Infrastruktur (Weiterbildung, unternehmensexterne Netzwerke, Erfolgsteams) weisen“.*

Die Idee des Grünbuchs, durch die Digitalisierung entstehende Produktivitätsgewinne für lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle zu nutzen, wird befürwortet.

## **GESCHLECHTER-SPEZIFISCHE ASPEKTE**

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede in der (Arbeits-) Gesellschaft, wie sie das Grünbuch beispielsweise mit Blick auf Lohnunterschiede und Teilzeitarbeit problematisiert (**Kapitel 1.3**), werden von den Kommentaren bestätigt und um weitere Aspekte ergänzt. So stellt das Grünbuch richtig fest, dass die Erhöhung der Beschäftigungsquote unter Frauen auf den Anstieg der Teilzeitarbeit zurückzuführen ist; ebenso ist aber festzustellen, dass der Anteil der in Vollzeit arbeitenden Frauen in Paarbeziehungen deutlich gesunken ist und der Anteil in Teilzeit arbeitender Männer in Paarbeziehungen gestiegen ist. Im Grünbuch, so die



Kritik, kommen Paare mit Frauen als Alleinverdienende nicht vor, ebenso wenig wie Paare, bei denen beide in Teilzeit arbeiten, Alleinerziehende oder gleichgeschlechtliche Paare. *„Wer anfängt, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch von ihrer Familie zu denken, sollte alle Familien mitbedenken.“* Auch solche Konstellationen sollten angemessen berücksichtigt werden. Zudem sind, trotz der sichtbaren Unterschiede zwischen den Geschlechtern, auch andere Dimensionen wie Bildung, Einkommen oder Zuwanderung zu betonen, die ebenso auf die gesellschaftlichen Rollenbilder einwirken.

Eine besondere Gruppe stellen die teils hochqualifizierten Frauen dar, die für die Kindererziehung ihren beruflichen Aufstieg aussetzen und danach häufig unterhalb ihres Qualifikationsniveaus wieder in die Erwerbsarbeit einsteigen. Dies führt zu Verdienstausfällen, die sich auch in niedrigeren Rentenzahlungen niederschlagen. Eine bessere Übergangsberatung für Familie und Beruf kann dazu beitragen, dass Frauen (und Männer) nach Unterbrechungen schneller und besser in die Erwerbsarbeit reintegriert werden.

Darüber hinaus muss auch die Alterssicherung der (zumeist) Frauen stärker in den Fokus gerückt werden, die z.B. in Teilzeit arbeiten, daher kaum eigene Rentenansprüche erwerben können und folglich von ihrem Partner abhängig sind. Insbesondere wenn sie nicht oder erst spät heiraten oder sich scheiden lassen, *„droht ihnen die Altersarmut – obwohl sie vermutlich soviel sozialversicherungspflichtig gearbeitet haben, wie keine Frauengeneration zuvor.“*

## ROLLE DER SOZIALPARTNER

Das Grünbuch ist von einem tradierten Verständnis der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften geprägt (**Kapitel 2, 3.3**). Es ist jedoch zu hinterfragen, so die Kommentare, ob diese *„rein institutionelle Sichtweise“* noch *„dem Selbstverständnis der Generation Y“* entspricht und darüber hinaus, ob nicht auch diejenigen wirtschaftlichen Gruppen, die bei den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden nicht oder kaum repräsentiert sind, eine stärkere gestalterische Rolle als bisher einnehmen sollen. Dabei könnte man beispielsweise

an Solo-Selbstständige, Gründer oder Startup-Mitarbeiter denken. *„Wer sind die ‚Sozialpartner 4.0‘? Und wie müssen sich die Strukturen der Sozialpartnerschaft damit verändern?“*

Mit Bezug auf diese Problematik spricht das Grünbuch davon, dass die kollektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer aufgrund der Globalisierung und des entgrenzten Arbeitens schwieriger geworden ist (**Kapitel 2**). Dies gelte, so ergänzt ein Kommentar, insbesondere für *„die Einzelnen, die im beruflichen Übergang begriffen sind, also ins Berufsleben einsteigen, wechseln, gründen oder sich neu orientieren wollen“*. Diese Menschen haben bisher keine oder zumindest keine ausreichend organisierte Interessenvertretung und müssten mehr Beachtung finden.

## MENSCHEN MIT BEHINDERUNG

Die enormen Chancen und Potenziale der Digitalisierung für die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Erwerbsleben, wie sie das Grünbuch formuliert, werden von den Kommentaren bekräftigt. Es wird betont, dass neue Technologien enorme Möglichkeiten der Inklusion aller Menschen bieten: Bislang sei Erwerbsarbeit häufig mit strukturellen Barrieren verbaut gewesen, die dank digitaler Technologien abgebaut werden können. *„Mit Arbeiten 4.0 bietet sich eine Neubestimmung der Begrifflichkeiten an, dass ‚barrierefrei‘ nichts außergewöhnliches mehr sein muss, sondern es verschiedene Zugänge (...) gibt und diese Zugänge nicht mehr als mit Barriere oder barrierefrei bezeichnet werden müssen.“*

## ÜBERGÄNGE IM STRUKTURWANDEL

Da der Arbeitsmarkt an Dynamik zunehmen wird (**Kapitel 3.1**), regen die Kommentaren dazu an, Menschen in Phasen beruflicher Veränderung mit Know-How und Infrastruktur zu unterstützen, etwa durch berufliche Übergangsberatung, Kompetenztrainings (Zeit- und Stressmanagement) und Vernetzungsmöglichkeiten beispielsweise durch Coworking-Spaces und freies W-LAN.

Insbesondere können solche Angebote auch diejenigen unterstützen, die „*nicht zur digitalen Innovationselite gehören und den Anschluss an die digitalisierte Arbeitswelt zu verpassen drohen*“.

## **BEDINGUNGSLOSES GRUNDEINKOMMEN (BGE)**

Die gesellschaftliche Debatte um das Bedingungslose Grundeinkommen (BGE) wird im Grünbuch bislang nicht angesprochen. In den Kommentaren wird empfohlen, diese Debatte aufzugreifen **(z.B. im Kapitel 1.3 und/oder 3.1)**.

## **LEBEN UND ARBEITEN IM EINKLANG**

Mit Bezug auf die Balance zwischen Berufs- und Privatleben **(Kapitel 1.2, 3.2)** wird die Frage aufgeworfen, wie die zunehmend instabilen Erwerbsverläufe grundsätzlich mit einem stabilen Familienleben vereinbar sind. Die Kommentare weisen darauf hin, dass die Erfahrungen, die Frauen mit der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit gemacht haben, auch für Männer sowie in anderen Vereinbarkeitskontexten über die Kindererziehung hinaus nutzbar gemacht werden können. Bestehende Modelle müssten zudem auch tatsächlich wahrgenommen werden, um in der Praxis umsetzbar zu sein. Hierbei müssen individuelle Lösungen ermöglicht und mit Arbeitnehmern und Arbeitgebern verhandelt werden, da starre Modelle mitunter am Bedarf vorbeigehen.

## **BILDUNG**

Informationskompetenz (Digital Literacy) wird im Grünbuch als Kernkompetenz einer von Digitalisierung geprägten Arbeitswelt formuliert. In den Kommentaren wird jedoch hinterfragt, ob die geforderte Kompetenz, „*zielgerichtet, selbstbestimmt, verantwortlich und effizient mit Informationen umzugehen*“, nicht für viele Menschen eine Überforderung mit sich bringen würde – auch in Bezug auf eine tradierte hierarchische Arbeitskultur, die vielfach genau das Gegenteil erfordert.

Daneben spricht das Grünbuch von kreativen und sozialen Kompetenzen, die als Schlüssel einer dynamischen Arbeitswelt fungieren. Bildung müsse „die Beschäftigten dazu befähigen, gemeinsam über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg zu arbeiten“. Die Kommentare sprechen hierbei von „Übergangskompetenzen“, die „Selbststeuerung“ und „Selbstbestimmung“ ermöglichen müssten. „Vor allem braucht eine sich wandelnde Arbeitswelt Menschen, die fähig und bereit sind, den Wandel zu verkraften und durch ihr Tun selbstbestimmt voran zu bringen.“ Diese Kompetenzen müssten aber auch gefördert werden, etwa durch Beratungs- und Vernetzungsmöglichkeiten. Zudem dürfte das Potenzial, das bereits in den Menschen steckt, nicht durch verfestigte Strukturen behindert werden, sondern müsse sich auch entfalten können (**Kapitel 1.4, 3.1, 3.4**).

## GESUNDHEITSSCHUTZ

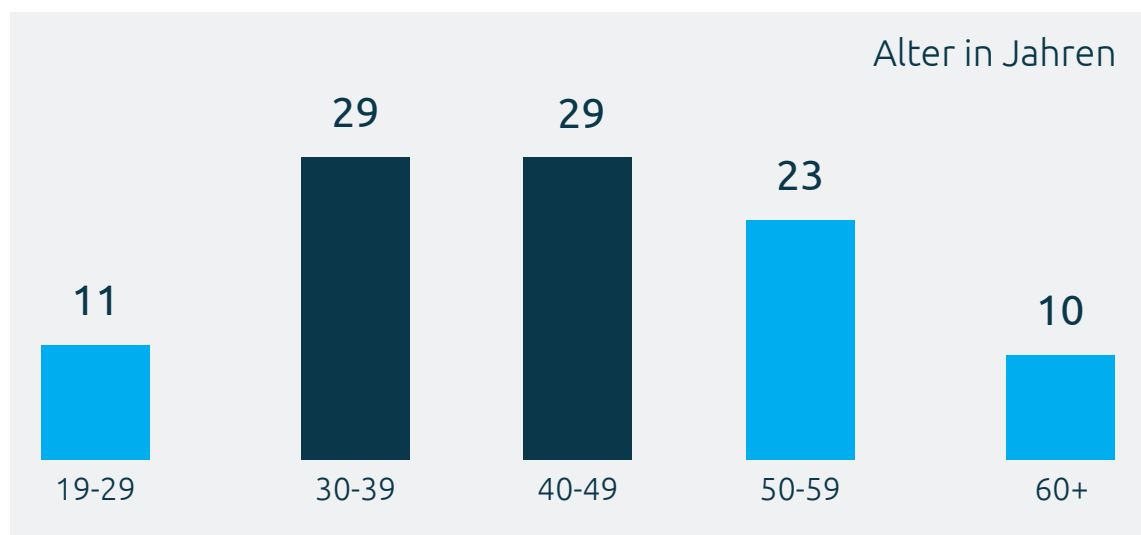
Das Spannungsfeld der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung der Arbeit zwischen „Anytime – Anyplace“ auf der einen Seite und „Always – Everywhere“ auf der anderen Seite (**Kapitel 3.1**) wird auch von den Kommentaren als Risiko für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten formuliert. „Die psychische Gesundheit von Menschen in der Arbeitswelt 4.0“ hängt demzufolge von zwei Faktoren ab: der individuellen Fähigkeit, „selbstbestimmt Zeit und Arbeit zu strukturieren (einfach mal abzuschalten, offline zu gehen)“ sowie „von einem unternehmerischen und arbeitspolitischen Kontext, der es erlaubt, genau dies zu tun“.

Dabei trägt jedoch der Verweis des Grünbuchs (**in Kapitel 3.6**) auf die Best Practice Sammlung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) nur unzureichend bei, da sich die INQA lediglich auf die Qualität der abhängigen Erwerbsarbeit beschränkt und alle, die freiberuflich oder im Übergang beschäftigt sind, nicht erfasst. Der Begriff der „guten“ oder „gesunden“ Arbeit (**in Kapitel 3.1**) müsse dahingehend präzisiert werden, dass diejenigen, die die Arbeit leisten, dazu befähigt werden, die Qualität ihrer Arbeit einzuschätzen und eine Arbeitsstelle zu finden, die ihrer gesundheitlichen Verfassung entspricht.

Zudem wird in den Kommentaren ausgeführt, dass ein hoher Anteil der Beschäftigten mit ihrem Job unzufrieden ist und nur noch Dienst nach Vorschrift leistet („innere Kündigung“). Dadurch entsteht enormer wirtschaftlicher Schaden (Kapitel 3.1; vgl. dazu auch den Gallup-Engagement-Index, mehr dazu in Nink, Marco: Engagement Index. Redline Verlag 2014).

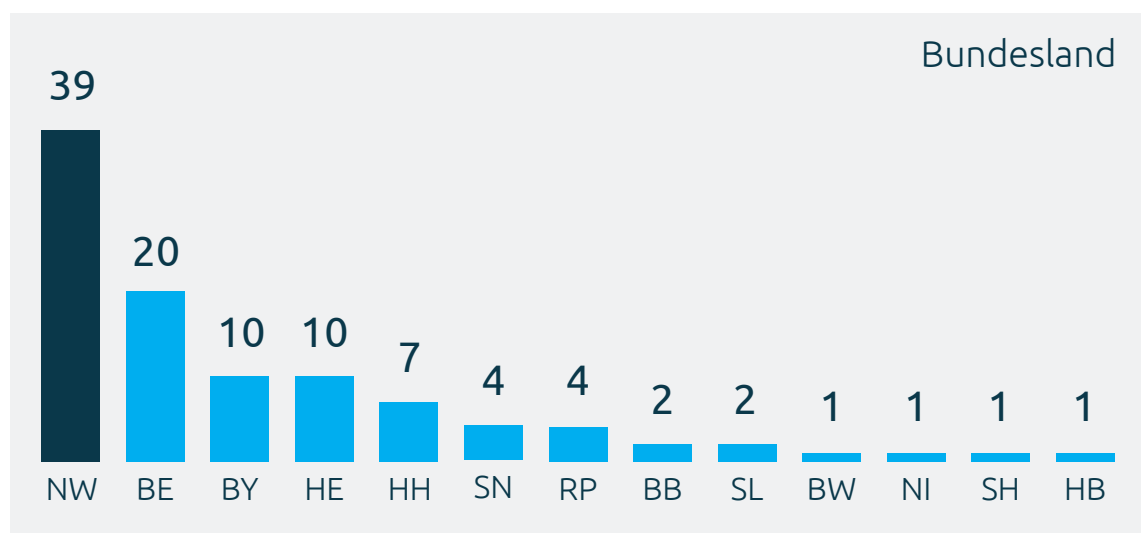
## DATEN & FAKTEN

### Altersstruktur der Teilnehmer



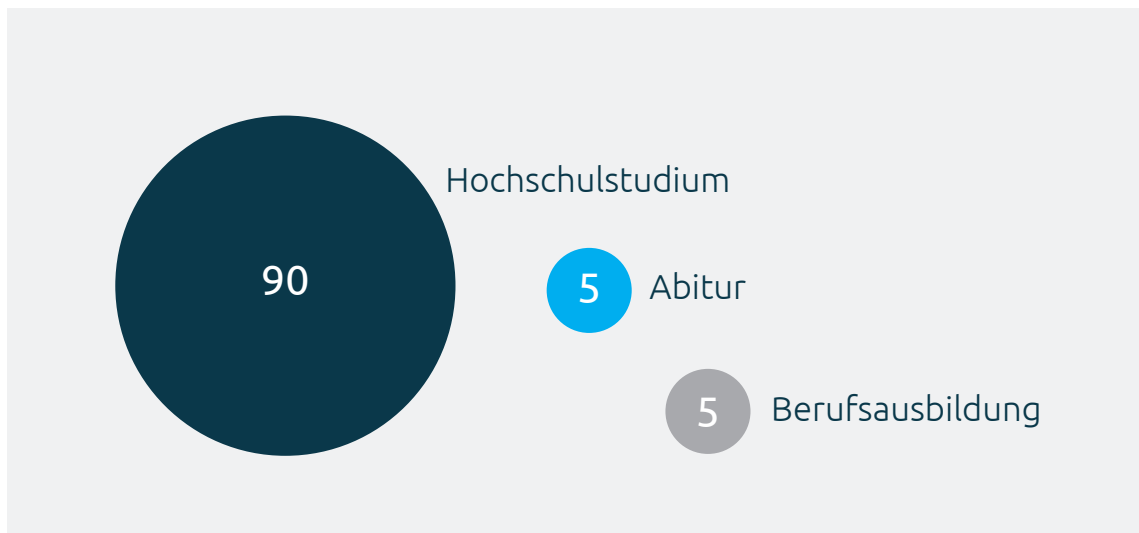
5 Teilnehmer ohne Angabe

### Herkunft der Teilnehmer



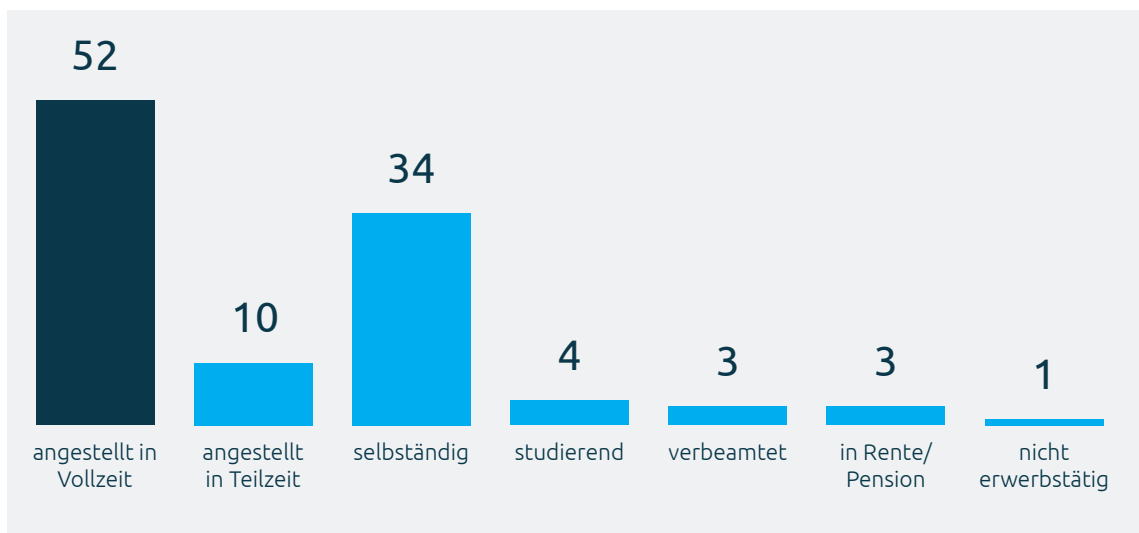
5 Teilnehmer ohne Angabe

## Bildungsabschluss der Teilnehmer



7 Teilnehmer ohne Angabe

## Beschäftigungsverhältnis der Teilnehmer



## REDAKTIONELLES ZUM GRÜNBUCH ARBEITEN 4.0

Die Kommentare trugen zudem einige redaktionelle Hinweise bei, wie sie in der folgenden Tabelle zusammengeführt sind.

Formulierung im Grünbuch	Redaktioneller Verbesserungsvorschlag
„54% der Beschäftigten in Deutschland nutzten im Jahr 2014 laut Statistischem Bundesamt bei der Arbeit einen Computer mit Internetanschluss.“ <b>(Kapitel 1.1, S. 16)</b>	Diese Zahlen sollten anhand des neuen D21-Index vom November 2015 validiert werden.
„Mit der veränderten Arbeitswelt und eingebettet in den übergreifenden Wertewandel hat sich auch das Verständnis von ‚normaler‘ Arbeit in der Bevölkerung gewandelt. In manchen Lebensphasen entspricht das Normalarbeitsverhältnis nicht den eigenen Wünschen und Vorstellungen.“ <b>(Kapitel 1.3, S. 25)</b>	Hierzu gibt es etliche Studien, die hier prominent zitiert werden sollten.
„In Deutschland werden mehr Ältere leben, während die Bevölkerung insgesamt abnehmen wird.“ <b>(Kapitel 1.4, S. 26)</b>	„In Deutschland werden mehr Ältere leben, während der Umfang der Bevölkerung insgesamt abnehmen wird.“
„Manche sehen einen Konflikt zwischen unserem Wohlstandsmodell und ökologischen Risiken wie der globalen Erwärmung.“ <b>(Kapitel 1.4, S. 28)</b>	„Es ist allgemeiner wissenschaftlicher Konsens, dass unser Wohlstandsmodell ökologische Risiken wie die globale Erwärmung mit sich bringt.“
Definitionen von „Arbeiten 1.0“ bis „Arbeiten 4.0“ <b>(Kapitel 2, S. 34-35)</b>	Quelle der Definitionen angeben.
„Das wiederholt prognostizierte ‚Ende der Arbeit‘ wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch dieses Mal nicht stattfinden.“ <b>(Kapitel 3.1, S. 44)</b>	Quelle angeben.
„Wie können neue Chancen für Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung, Migranten, benachteiligte junge Menschen und Alleinerziehende entwickelt werden?“ <b>(Kapitel 3.1, S. 47)</b>	Kommentar: „Das ist eine merkwürdige Reihung, die Gruppen in einen Topf wirft, die in Bezug auf Bildungsressourcen, Kompetenzprofile, gesundheitliche Verfassungen und daraus ableitbarer berufsbezogene Potenziale nichts miteinander zu tun haben.“ „Chancen brauchen nicht ‚entwickelt‘ werden, sie sind bereits vorhanden, sie können nur sichtbar gemacht und genutzt werden.“
„Das Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen und sozialen Anliegen auszutarieren, ist dabei eine immerwährende Aufgabe.“ <b>(Kapitel 3.3, S. 54)</b>	Hier ist ein doppelter Satzpunkt vorhanden.

## ÜBER DAS COLAB

Das CoLab ist die unabhängige Plattform in Deutschland für Fragestellungen des digitalen Wandels. Als netzpolitisches Labor und Multi-Stakeholder ThinkTank bietet das CoLab Akteuren aus allen gesellschaftlichen Bereichen die Möglichkeit, Chancen und Risiken dieses Wandels zu erkennen, Debatten zu führen und Lösungsansätze zu produzieren – praxisnah, überparteilich und multiperspektivisch. Das CoLab ist ein spendenfinanzierter gemeinnütziger Verein mit dem Sitz in Berlin.

Die Durchführung der Online-Konsultation wurde unterstützt von:

| BertelsmannStiftung

XING<sup>®</sup>

Google

 Capgemini  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

## IMPRESSUM

Eine Publikation des  
Internet & Gesellschaft  
Collaboratory e.V.

### Redaktion

Wolfgang Gründinger  
Monika Jaskula  
Malte Link  
Markus Schwertel

### Geschäftsführung

Markus Schwertel (Verantwortlich)

### Kontakt

E-Mail: [kontakt@collaboratory.de](mailto:kontakt@collaboratory.de)  
Website: [www.collaboratory.de](http://www.collaboratory.de)  
Blog: [blog.collaboratory.de](http://blog.collaboratory.de)  
Twitter: [/IGcollaboratory](https://twitter.com/IGcollaboratory)  
Facebook: [/collaboratory.de](https://facebook.com/collaboratory.de)  
Google+: [/+CollaboratoryDE](https://plus.google.com/+CollaboratoryDE)  
LinkedIn: [/company/2997626](https://linkedin.com/company/2997626)

### Gestaltung

Kai Lütge

### Druck

LASERLINE Druckzentrum – Berlin