

## **Menschorientierte Gestaltung komplexer Produkte und Dienstleistungen – Arbeitspolitik im Rahmen agiler Arbeit bei Entwicklungstätigkeiten**

Jürgen KLIPPERT, Marco JENNERICH

*IG Metall Vorstand, Ressort Zukunft der Arbeit  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, D-60329 Frankfurt a. M.*

**Kurzfassung:** In den letzten Jahren erfährt die Arbeit in der Produktentwicklung gravierende Veränderungen durch Formen agiler Arbeit und Organisation. In dieser Studie wurde untersucht, wie betriebliche Interessenvertretungen Erfahrungen mit agiler Arbeit und Organisation in den Betrieben wahrnehmen und wie sie die Chancen für eine menschorientierte Umsetzung agiler Arbeit einschätzen. Agile Arbeit wird von allen befragten Betriebsratsgremien als erstrebenswert betrachtet, aber die meisten befragten Betriebsrats-Gremien berichten von Defiziten bei der Umsetzung agiler Arbeit, die als Mehrbelastung wahrgenommen werden. Dass gute agile Arbeit möglich ist, zeigen Beispiele, in denen die Gestaltung agiler Arbeit von den Betriebsräten als weitgehend gelungen betrachtet wird.

**Schlüsselwörter:** Agile Arbeit, Partizipation, sozio-technische Systeme, Systems Engineering, Arbeitssystemgestaltung

### **1. Einleitung**

Die aktuellen Veränderungen der Arbeit, die oft als digitale Transformation bezeichnet werden, zeichnen sich durch immer komplexere Produkte aus, die zunehmend mit neuen, datengetriebenen Geschäftsmodellen und Dienstleistungen kombiniert werden. Dabei gilt es stetig steigende Komplexität aufgrund der Kombination mechanischer Systeme mit Elektronik und Software zu beherrschen. Dies bedeutet Kooperation im laufenden Entwicklungsprozess mit Kunden und Entwicklungsdienstleistern sowie weiteren Stakeholdern. Wir betrachten Arbeitssysteme in Forschung und Entwicklung (FuE) daher als sozio-technischen Handlungssysteme, bei denen die Systemelemente Mensch-Organisation-Technik im Entwicklungsprozess als gleichrangig angesehen werden, um gute Arbeit zu ermöglichen.

In den letzten Jahren erfährt die Organisation von Arbeitsprozessen in der Entwicklung gravierende Veränderungen durch unterschiedliche Formen agiler Arbeit und Organisation. Agile Arbeits- und Organisationsformen werden mitunter als universelle Lösung für steigende Komplexität in Entwicklungsprojekten angesehen. Wir untersuchten im Rahmen eines vom BMBF geförderten Forschungsprojektes die Erfahrungen von Betriebsräten (BR) mit agiler Arbeit im Engineering, also bei Tätigkeiten in Forschung- und Entwicklung. Dabei geht es insbesondere um die Frage der Qualität der Umsetzung agiler Konzepte. Wir sind den Fragen nachgegangen, wie betriebliche Interessenvertretungen Erfahrungen mit solchen Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben wahrnehmen und wie sie die Chancen für eine menschorientierte Umsetzung agiler Arbeit einschätzen.

## 2. Forschungsansatz

Wir gingen in einem explorativen Ansatz den Fragestellungen nach: (1) Welche Veränderungen der Arbeitsqualität durch agile Arbeits- und Organisationsformen nehmen Interessenvertretungen wahr? (2) Wie sind Interessenvertretungen an den Einführungs- und Gestaltungsprozessen agiler Arbeit beteiligt?

Das agile Manifest (Agile Manifesto 2001) betont die Bedeutung von Individuen und ihren Interaktionen gegenüber formalisierten Prozessen und Werkzeugen. Die intensive Kooperation mit den späteren Nutzer:innen während des Entwicklungsprozesses, unabhängig davon ob diese organisationsintern oder -extern sind, wird zeitraubenden und praxisfernen Vertragsverhandlungen vorgezogen. Das Reagieren auf Veränderung wird und das Ändern von Plänen wird als Normalzustand in Arbeitsprozessen angesehen. Als Fortschrittsmaß für den Prozess wird nicht die Abarbeitung einer Agenda sondern funktionierende Software angesehen (vgl. Agile Manifesto 2001). Das agile Manifest beschreibt einen Idealzustand aus Sicht einer Gruppe von Softwareentwicklern. Für die Beschreibung der Praxis, wie wir sie in den Vorgesprächen zu unserer Studie vorfanden, halten wir eine Arbeitsdefinition, die sich an einer arbeitsrechtlichen Perspektive (Krause et al. 2021, S.12) orientiert für angemessener. Agile Formen sind demnach gekennzeichnet durch:

- konsequente Ausrichtung eines Projekts am Kundennutzen; externe Marktpulse und andere Veränderungen werden rasch auf die Arbeitsebene gebracht, um die Profitabilität zu steigern.
- kleine Mitarbeiterteams, deren Arbeitsweise so strukturiert ist, dass das Team im Innenverhältnis seine Tätigkeit weitgehend selbst organisiert, während es im Außenverhältnis auf sich verändernde Anforderungen, z. B. geänderte Kundenwünsche, flexibel und zeitnah reagiert.

Agile Formen von Arbeit und Organisation stellen eine Abkehr von traditionellen Formen der Organisation von Arbeit dar, bei der die Selbstorganisation der ausführenden Ebene und die Abkehr von hierarchisch formalisierten Entscheidungsprozessen im Mittelpunkt stehen. Somit sprechen agile Formen Kriterien an, die bereits in früheren arbeitswissenschaftlichen Debatten zur menschengerechten Gestaltung formuliert wurden, beispielsweise in der Kerndefinition der Arbeitswissenschaft (Luczak et al. 1987).

Diese Kriterien gehen von einem fünf-stufigen Ebenenmodell zur Betrachtung von Arbeit aus. (Schlick et al. 2010, S.48). Für unsere Betrachtung sind die oberen Kriterienebenen, die Ebenen drei bis fünf, von besonderer Relevanz. Auf Kriterienebene 3 wird *Zumutbarkeit und Beeinträchtigungsfreiheit* beschrieben. Dafür sind Handlungsspielräume in der Arbeit von Bedeutung, um Beanspruchungswirkungen der Arbeit vermeiden oder kompensieren zu können. Die Arbeitsperson sollte Einfluss auf Menge und Zeitvorgaben nehmen können. Überbeanspruchungen sollten zeitnah innerhalb der Arbeitszeit oder in der Freizeit kompensiert werden können. (Luczak et al. 1987, S.58; Schlick et al. 2010, S.47f.). Die Kriterienebene 4, die mit *Zufriedenheit und Persönlichkeitsentfaltung* bezeichnet ist, bezieht sich einerseits auf die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung oder Erhaltung allgemeiner sowie berufsbezogener individueller Kompetenzen und andererseits auf die individuelle Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in ihrer Gesamtheit. Die Kriterienebene 5, *Sozialverträglichkeit der Arbeit*, knüpft an kooperative Arbeitsformen in Arbeitsgruppen und betrieblichen Arbeitsbeziehungen an. Es spricht die individuellen und kollektiven Möglichkeiten der Arbeitenden zur Beteiligung an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in Bezug auf die kooperative Organisation des

Leistungserstellungsprozesses an. Ebenso wie die Kriterienebene vier spricht die Ebene fünf Tätigkeitssysteme im Rahmen von Gruppen bzw. ganzer Organisationen an (Schlick et al. 2010, 47f.).

Wir führten die Befragung der betrieblichen Interessenvertretungen in Form von Gruppeninterviews durch. Diese fanden aufgrund der Pandemiebedingungen virtuell über Videokonferenzsoftware in der Zeit von Juli bis August 2021 statt. Es waren bei den Interviews zwei Forscher zugegen, wovon abwechselnd einer das Interview führte und der andere protokollierte.

Die Auswahl der Betriebe ergab sich aus den am Forschungsprojekt MoSyS (s. Hinweis am Ende dieses Beitrags) beteiligten neun Betrieben. Die Betriebe gehören alle zur Metall- und Elektroindustrie und es handelt sich durchweg um Großbetriebe nach EU-Definition. Es handelt sich bei allen untersuchten Betrieben um Forschungs- und Entwicklungsstandorte bzw. um entsprechende Organisationseinheiten.

In einem Betrieb konnte aus betrieblichen Gründen kein Interview mit dem BR geführt werden. Bei einem Betrieb ergab das Interview, dass der Betrieb selbst keine agilen Arbeitsformen praktiziert. Der hat Betrieb in Projekten mit Kunden- bzw. Zulieferbetrieben bereits Erfahrungen mit agilen Formen gesammelt. Da der Betrieb aber selbst noch nicht agil arbeitet, haben wir diesen Betrieb von der Auswertung ausgeschlossen. Somit liegen den Auswertungen sieben Protokolle von Gruppeninterviews mit BR-Gremien zu Grunde. Die Interviewprotokolle wurden nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2007) ausgewertet.

### 3. Ergebnisse

Der Wunsch nach selbstorganisierten und selbstgesteuerten Arbeiten bei Beschäftigten in Forschung und Entwicklung ist weit verbreitet. Die befragten BR Gremien unterstützten dieses Bestreben nach mehr Selbstbestimmung für Beschäftigte und versprechen sich die Realisierung dieser Vorstellung durch agile Arbeit. Agile Arbeit wird folglich von allen befragten Betriebsratsgremien als erstrebenswert betrachtet. Die Qualität der betrieblichen Umsetzung unterscheidet sich zwischen den untersuchten Betrieben teils erheblich. In zwei Betrieben wird die Umsetzung nach Aussagen der BR als weitgehend gelungen betrachtet. Die Mehrheit der befragten BR-Gremien - fünf von sieben Betrieben - berichtet von Defiziten bei der Umsetzung agiler Arbeit. Um diese Defizite zu systematisieren, werden sie im Folgenden den Kriterien des arbeitswissenschaftlichen Ebenenmodells (s. Abschnitt 2) zugeordnet.

Für die Kriterienebene 3 *Zumutbarkeit und Beeinträchtigungsfreiheit* sind Handlungsspielräume entscheidend, um Beanspruchungswirkungen vermeiden oder kompensieren zu können. Aus der Perspektive von BR sind bei den agil gestalteten Tätigkeiten im Engineering generell Handlungsspielräume vorhanden. Diese beziehen sich vorwiegend auf die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe. Die Selbststeuerung von Arbeitsmenge und Zeit ist oft nicht gegeben, denn in den allermeisten Fällen werden agile Formen als Mehrbelastung im Sinne von Leistungsverdichtung empfunden. BR registrieren weiterhin, dass formale Elemente agiler Methoden, z. B. die täglichen Treffen („Dailys“), als zeitintensiv aber wenig produktiv wahrgenommen werden. Dies findet sich besonders oft in Bereichen, in denen nach dem Verständnis der Beschäftigten schon vor der formalen Einführung agiler Methoden „agil“ gearbeitet wurde, ohne dies so zu benennen. Die agilen Methoden werden in diesen Fällen als „Korsett“ wahrgenommen, dass belastend wirkt.

Weiterhin wird auch berichtet, dass Beschäftigte nicht ausreichend für die Anwendung der agilen Methoden qualifiziert werden. Wenn dann auch die in agilen Frameworks vorgesehene Rolle zur Unterstützung der Teams bei der Anwendung der Methoden nicht hinreichend wahrgenommen wird, führt dies dazu, dass sich die Teams beispielsweise bei Problemen mit der Zeitschätzung für Entwicklungsschritte allein gelassen fühlen.

Die Kriterienebene 4 *Zufriedenheit und Persönlichkeitsentfaltung* beschreibt Kriterien, die persönliche Weiterentwicklung oder mindestens Erhaltung allgemeiner sowie berufsbezogener individueller Kompetenzen ermöglichen und die eine individuelle Zufriedenheit mit der Arbeit sicherstellen. Die untersuchten Tätigkeiten in der FuE bieten alle anspruchsvolle Arbeitsinhalte und das Finden von Lösungen bei unerwarteten Ereignissen gehört auch selbstverständlich zu den Arbeitsaufgaben, so dass die Bedingungen zur Entwicklung berufsbezogener individueller Kompetenzen gegeben sind. Diese guten Bedingungen sind jedoch nicht immer hinreichend für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Dafür scheinen verschiedene Gründe maßgeblich zu sein. In einigen Fällen wurde Agilität top-down verordnet. Die Change-Prozesse waren in diesen Fällen defizitär, was bewirkt, dass die eigentliche Arbeitsweise gegenüber vor-agilen Zeiten nicht verändert wird. Nach außen wird der Anschein von Agilität gewahrt, weil das Management erwartet, dass ihr Unternehmen agil arbeitet. In vier der untersuchten Betriebe berichten die BR, dass agile Formen für Arbeitsaufgaben angewendet werden, die nicht zur Agilität passen. Das Konzept agile Arbeit, wie es im agilen Manifest (vgl. Agile Manifesto 2001) beschrieben wird, wurde von Softwareentwickler:innen entwickelt und basiert auf deren Erfahrungen. Der Ansatz basiert beispielsweise darauf, schnell funktionsfähige Softwareprototypen zu entwickeln und diese den Kunden für Tests zur Verfügung zu stellen. Die weitere Arbeit wird dann an den Rückmeldungen der Kunden ausgerichtet. Dies ist auf viele von uns untersuchten Betrieben, in denen mechanische Komponenten entwickelt werden, nicht ohne weiteres übertragbar. Softwareprototypen lassen sich - im Vergleich zu Prototypen komplexer mechanischer Produkte - relativ schnell realisieren und relativ gefahrlos testen. Bei mechanischen Bauteilen ist dies oft nicht möglich. So wird sich aufgrund der Arbeitsaufgabe agile Arbeit nicht ohne Weiteres in allen Betrieben oder Bereichen problemlos übertragen lassen. Wenn in solchen Fällen nach außen der Schein aufrecht erhalten werden muss, dass die Abteilung agil arbeitet, kann dies die Zufriedenheit mit der Arbeit deutlich einschränken.

Diese Erfahrungen sind oft auch verbunden damit, dass nur einzelne Elemente und Methoden agiler Formen angewendet werden. Vorgesetzte wählen diese nach ihrem Gusto aus. Agile Arbeit bedeutet letztlich, dass Führungskräfte ihren Teams bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben vertrauen und Verantwortung abgeben. Wenn Führungskräfte bestrebt sind, ihre Führungsrolle und ihren Status zu behalten, treten solche Widersprüche offen zu Tage. Bei den Beschäftigten in den Projektteams führt dies dazu, dass die mit Agilität verbundenen Erwartungen nach selbstbestimmteren Arbeiten enttäuscht werden, weil die Führungskräfte weiterhin jeden Schritt kontrollieren wollen. Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung werden so beschnitten.

Die fünfte Kriterienebene, *Sozialverträglichkeit der Arbeit*, zielt u. a. auf die Demokratisierung der Arbeitswelt. Dies beginnt bei kooperativen Arbeitsformen in Arbeitsgruppen und der Demokratisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch direkte und repräsentative Beteiligung. Dies zielt darauf, die individuellen und kollektiven Möglichkeiten der Beschäftigten zur Beteiligung an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in Bezug auf die kooperative Organisation des Leistungs-

erstellungprozesses zu stärken. In zwei der von uns untersuchten Fällen werden betroffene Beschäftigte offen über Motive und Ziele anstehender Veränderungen informiert und deren Sichtweisen mindestens angehört. Die Beteiligung in Form repräsentativer Mitbestimmung durch BR erfolgt in zwei Fällen rechtzeitig und umfassend und wird daher als ausreichend beurteilt. In den meisten Fällen wird der BR vom Management nicht aktiv, nicht rechtzeitig und nicht vollumfänglich informiert. Durch verspätete Information ist keine aktive Mitgestaltung durch den BR möglich.

#### 4. Diskussion

In einigen Fällen sind die agilen Formen den Organisationen „übergestülpt“ worden und werden dann „pro forma“ angewendet, obwohl die Arbeitsweise nah an der klassischen Arbeitsweise, vor Einführung der Agilität, ist. Besonders drastisch wird die Situation für die Beschäftigten, wenn beim Management die Bereitschaft fehlt, auf entsprechende Hinweise von Beschäftigten und Betriebsräten einzugehen und an dieser Situation etwas zu ändern. Dieser Befund deckt sich mit anderen Studien, welche diese Form der Umsetzung unter der Bezeichnung „Empowerment als Etikettenschwindel“ (Ziegler et al. 2020, S.49) führen.

Meist war die Steuerung der Arbeitsmenge durch agile Teams nicht oder nur eingeschränkt möglich. Hierarchisch agierende Vorgesetzte kontrollieren weiterhin akribisch, ob die formulierten Ziele eines Sprints erreicht wurden. Statt den Teams zu ermöglichen, ihre Fehleinschätzungen der Sprintziele für die Zukunft zu korrigieren, wurden solche Situationen genutzt um gezielt Leistungsdruck aufzubauen. Oft wird auch berichtet, dass durch Agilität Verantwortung von den Vorgesetzten an die agilen Teams delegiert wird, ohne das jedoch eine entsprechende Honorierung der Verantwortungsübernahme, weder monetär noch in Form von Wertschätzung, erfolgt.

Defizitäre Change-Management-Prozesse sind in einigen Fällen die Ursache dafür, dass eine Veränderung der Unternehmenskultur, beispielsweise in Richtung mehr Vertrauen oder kreativer Umgang mit Fehlern, nicht gelungen ist. Dies wäre für eine erfolgreiche Umsetzung agiler Formen aber dringend geboten. Um in der betrieblichen Praxis schnell zu funktionierenden agilen Zusammenarbeitsformen zu gelangen, könnte die Entscheidung, ob agil oder konventionell gearbeitet werden soll, an die Teams oder Individuen delegiert werden. Die könnten dann aufgrund ihrer vertieften Kenntnisse von Prozessen und Personen selbst entscheiden, wie sie in Zukunft arbeiten wollen.

In einem Betrieb, in dem von einer gelungenen Anpassung agiler Konzepte an die betrieblichen Bedingungen gesprochen werden kann, wurde genauso verfahren. Agilität wurde in Pilotbereichen getestet. Im Nachgang konnten Abteilungen oder Teams selbst entscheiden, ob sie agil arbeiten wollen oder nicht. Hier bestehen hierarchische und agile Formen parallel nebeneinander. In diesem Betrieb wurde auch die Beteiligung der Beschäftigten - ob direkt oder repräsentativ über den BR - als gut bewertet. In einem weiteren Betrieb war der BR von Anfang an eingebunden und das Klima zwischen Management und BR von Offenheit geprägt. Hier konnte der BR erreichen, dass die direkte Einbindung von Beschäftigten in die Entscheidung, ob sie agil arbeiten wollen oder nicht, durch ein strukturiertes Interessenbekundungsverfahren gewährleistet wird. In allen anderen Betrieben wurde die direkte Beteiligung der Beschäftigten und die Beteiligung des BR an der Gestaltung agiler Prozesse und Strukturen als nicht ausreichend bewertet. Viele Betriebe könnten ihre Umsetzung agiler Arbeit verbessern, wenn sie als erstes Kriterium prüfen, ob die Tätigkeit

überhaupt zum Konzept der agilen Arbeit passt. Erste Ansätze zu der Prüfung, ob Agilität zur Tätigkeit passt liegen vor (vgl. Duménil 2019). Es gilt diese arbeitswissenschaftlich weiter zu entwickeln.

Gute agile Arbeit ist möglich. Das zeigen zwei der von uns untersuchten Fälle, bei denen von einer weitgehend gelungen Umsetzung gesprochen werden kann. Auch in diesen beiden Betrieben ist das Verhältnis von BR und Management keineswegs frei von Konflikten. Diese Betriebe sind aber in der Lage, ihre Konflikte so zu regeln, dass für beide Seiten akzeptable Lösungen entstehen. Weil so in der Regel gelingt, dass Erfahrungswissen der Beschäftigten in die Gestaltung der agilen Prozesse und Strukturen einzubringen, entstehen in der Regel auch ökonomisch und technisch bessere Lösungen.

## 5. Literatur

- Agile Manifesto (2001) Manifesto for Agile Software Development. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/>. Zuletzt geprüft am 13.Dezember, 2021.
- Duménil J-C (2019) Agility Suitability Check. Agile Methoden am richtigen Ort einsetzen. In: Christoph Negri (Hg.): Führen in der Arbeitswelt 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 52–62.
- Krause R (2021) Agile Arbeit und Betriebsverfassung. Frankfurt: Bund-Verlag (HSI-Schriftenreihe, Band 37).
- Luczak H, Volpert W, Raeithel A, Schwier W (1987) Arbeitswissenschaft. Kerndefinition. Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete. Eschborn: RKW.
- Mayring P (2007) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Dr. nach Typoskr. In: UTB für Wissenschaft Pädagogik (8229).
- Schlick C, Bruder R, Luczak H (Hg.) (2010) Arbeitswissenschaft. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ziegler A, Kämpf T, Lühr T, Boes A (2020) Agile Arbeitsformen in der Praxis. In: Boes, Andreas et al. (Hg.): Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren. Haufe-Lexware, Freiburg.

**Danksagung:** Die zu Grunde liegende Forschungsarbeit wurde ermöglicht durch eine Förderung des BMBF, betreut vom Projektträger Karlsruhe, Förderkennzeichen 02J19B094. Das Projekt trägt den Titel „Menschorientierte Gestaltung komplexer System of Systems - MoSyS“



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;**

**Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)