

## **Beteiligung braucht Kompetenz und Ressourcen: Zum Erfolgsfaktor „Beteiligung“ für die Herausforderung „Digitaler Wandel“**

Jürgen KLIPPERT, Irene HEYER, Peter PAWLICKI, Jochen SCHROTH

*IG Metall Vorstand, Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, D-60329 Frankfurt/Main*

**Kurzfassung:** Auch wenn es weitgehend unstrittig scheint, dass für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderung „Digitaler Wandel“ Beteiligung unabdingbar ist, so besteht bei der Frage nach Treibern und Hemmnissen für erfolgreiche partizipative Arbeitsgestaltungsprozesse noch keine ausreichende Klarheit. Im Artikel wird unter Rückgriff auf theoretische Überlegungen und Erfahrungen aus eigenen Beteiligungsprojekten herausgearbeitet, welche Ressourcen und Qualifikationen Beschäftigte für erfolgreiche Beteiligung in Arbeitsgestaltungsprozessen benötigen.

**Schlüsselwörter:** Digitalisierung, Arbeiten 4.0, Beteiligung, Gewerkschaft, sozio-technische Gestaltung

### **1. Einleitung**

Beteiligung hat im gesellschaftspolitischen Kontext in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Angefangen von Protestbewegungen für Demokratisierung oder Veränderungen der Wirtschaftspolitik über Entscheidungen in der Bildungspolitik oder im Rahmen von Planungsverfahren großer Infrastrukturprojekte gerät die Frage nach den Möglichkeiten adäquater Beteiligung an politischen Planungs- und Entscheidungsverfahren stärker in den Blickpunkt (Wagner 2012, 15). Der aktuelle Wandel in den Betrieben, der durch die weitere Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozesse gekennzeichnet ist, wird durch weitreichende technische und organisatorische Veränderungen begleitet sein. Als entscheidend für den Erfolg dieser Veränderungen werden geeignete Organisations- und Gestaltungsmodelle von Arbeit angesehen, die selbstverantwortliche Autonomie mit dezentralen Führungs- und Steuerungsformen kombiniert sowie Beschäftigten erweiterte Entscheidungs- und Beteiligungsspielräume zugesteht (Kagermann, Wahlster und Helbig 2013; S. 59 f.).

Es scheint demnach in Wirtschaft und Gesellschaft weitgehend unstrittig, dass erfolgreiche Veränderungen Beteiligung brauchen. Angesichts dessen scheint es angebracht, eine tiefergehende Betrachtung fördernder und hemmender Faktoren für Beteiligung bei der Arbeitsgestaltung anzustellen, denn es müssen einige Bedingungen erfüllt sein, damit Beteiligung von den Teilnehmenden auch als wirkliche Einflussmöglichkeit wahrgenommen wird (Wagner 2012; S. 18). Bereits in den 90er Jahren wurde im Rahmen betrieblicher Restrukturierung von Managementseite die Bedeutung von Beteiligung betont, ohne dass dies jedoch zu einer weiteren Verbreitung partizipativer Arbeitsorganisationsformen führte (Dörre 2002, 17 ff.).

Bei der Suche nach Treibern und Hemmnissen für erfolgreiche partizipative Arbeitsgestaltungsprozesse, so unsere These, müssen folgende Fragen betrachtet

werden: (1) Welche Formen und Stufen von Beteiligung sind zu unterscheiden? (2) Nach welchen Kriterien sollten die Stufen der Beteiligung für die jeweilige Phase des Gestaltungsprozesses ausgewählt werden? (3) Welche Ressourcen müssen für erfolgreiche Beteiligung in Arbeitsgestaltungsprozessen gegeben sein?

Diese Fragen werden unter Rückgriff auf theoretische Überlegungen und Erfahrungen aus früheren Beteiligungsprojekten (vgl. Fondel, Schroth 2012) beantwortet. Abschließend wird ein aktueller Ansatz der IG Metall zu beteiligungsorientierter Gestaltung der Herausforderung „Digitaler Wandel“ vorgestellt, der diese Überlegungen berücksichtigt.

## **2. Erfolgreiche Beteiligung in verschiedenen Phasen der Arbeitsgestaltung: Beteiligungsformen und Ressourcen**

### *2.1 Formen und Stufen von Beteiligung*

Diese Anforderungen an Gestaltung und Steuerung zukünftiger Produktions- und Geschäftsprozesse legt die Anwendung beteiligungsorientierter Formen von Arbeitsgestaltung nahe, die in der Arbeitswissenschaft unter dem Begriff der partizipativen Ergonomie gefasst werden. Darunter wird ein Ansatz verstanden, der alle betroffenen Akteure in die ergonomische Gestaltung miteinbezieht, um gute ergonomische Bedingungen zu schaffen, bei denen die menschengerechte Arbeitsgestaltung zusammen mit den Betroffenen verwirklicht wird (vgl. Vink et al. 2006). In vielen Studien zur partizipativen Ergonomie werden jedoch die durchgeführten Interventionen nicht klar beschrieben und über die Treiber und Hemmnisse zur erfolgreichen Durchführung von Maßnahmen der partizipativen Ergonomie ist wenig bekannt. Diesbezügliches Wissen ist jedoch wichtig, um den Prozess partizipativer Ergonomie besser zu verstehen und die Ergebnisse besser erklären zu können (Rasmussen et al. 2017; 491). Daher verlangt der Interventionsprozess, besonders aus der Perspektive Teilnehmender an Prozessen beteiligungsorientierter Ergonomie, nach einer tiefergehenden Betrachtung.

Der Begriff ‚Beteiligung‘ ist vieldeutig. Neben der Teilhabe von Bürgerinnen an den formal institutionalisierten Formen politischen Handelns innerhalb des Parteien- und Repräsentativsystems lässt sich der Begriff ausweiten auf die generelle Beteiligung an kollektiv bindenden Entscheidungsprozessen, die auch an anderen Orten, wie z. B. der Arbeits- und Berufswelt, stattfinden. (Wagner 2012; 19 f.). Dort kann, ebenso wie im politischen Raum, zwischen formal institutionalisierten repräsentativen Formen der Beteiligung über Interessenvertretungen (z. B. Betriebs- und Personalräte) und der generellen informalen Beteiligung von Beschäftigten an kollektiv bindenden Entscheidungen unterschieden werden. Für die partizipative ergonomische Gestaltung von Arbeitssystemen spielen beide Formen eine Rolle.

Neben der formalen und informalen Beteiligung lassen sich verschiedene Stufen der Beteiligung unterscheiden. Im Zusammenhang mit politischer Bürgerbeteiligung wurden Stufen der Partizipation beschrieben, die später im Kontext von Beteiligung bei der Gesundheitsförderung angepasst wurde (vgl. Wright, Block, Unger 2007, s. Tab. 1).

Diese Stufen der Beteiligung zeigen eine Spannbreite von Beteiligung auf, die von der Instrumentalisierung, als einer Form der Nicht-Beteiligung, bis hin zur selbständigen Organisation von Bürgerinnen oder Beschäftigten reicht. Letztere bildet eine Stufe, die weit über Beteiligung hinausreicht. Die beiden Stufen der ‚Nicht-

Beteiligung', ‚Instrumentalisierung‘ sowie ‚Erziehen und Behandeln‘ sind nicht anzustreben, es ist jedoch davon auszugehen, dass sie in Betrieben zu finden sind. Selbständige Organisationen, als weit über Beteiligung hinausreichende Form, werden selten anzutreffen sein, denn die Zahl der von Beschäftigten selbstverwalteten Betriebe ist im Vergleich zur Gesamtzahl der Betriebe eher gering. Daher fokussieren wir für unsere Betrachtung auf die Stufen 3 bis 8. Die Spanne der hier relevanten Stufen der Beteiligung reicht von ‚Information‘ bis zur ‚Entscheidungsmacht‘. Im Folgenden ist zu erörtern, welche Stufen und Vorstufen der Beteiligung im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprozesse relevant sind und in welchen Phasen des Gestaltungsprozesses sie sinnvoll angewendet werden können.

**Tabelle 1:** Stufen der Beteiligung (nach Wright, Block, Unger 2007; S. 2).

Stufe 9	Selbstständige Organisation	Weit über Beteiligung hinausgehend
Stufe 8	Entscheidungsmacht	Beteiligung
Stufe 7	Teilweise Entscheidungskompetenz	
Stufe 6	Mitbestimmung	
Stufe 5	Einbeziehung	Vorstufen der Beteiligung
Stufe 4	Anhörung	
Stufe 3	Information	
Stufe 2	Erziehen und Behandeln	Nicht-Beteiligung
Stufe 1	Instrumentalisierung	

## 2.2 Angemessene Formen der Beteiligung in verschiedenen Phasen der Gestaltung

Geht man bei der Gestaltung von Arbeitssystemen vom sozio-technischen Systemansatz aus, bei dem Menschen, Technik und Organisation bei der Gestaltung gleichermaßen berücksichtigt werden, so ist die Beteiligung der Beschäftigten nicht auf die technische Seite beschränkt, sondern bezieht sich gleichermaßen auf organisatorische Aspekte, wie z. B. Abläufe und Geschäftsprozesse. Ein solcher Gestaltungsprozess wird idealerweise in verschiedene Phasen gegliedert. Solche Prozesse sind oft zyklisch gestaltet und umfassen die Planung oder Modellierung des Systems, seine Umsetzung oder Implementierung und daran anschließend eine Prüfung oder Evaluierung sowie die weitere Optimierung des Systems, bei der die genannten Phasen in einem weiteren Kreislauf durchlaufen werden (vgl. z. B. Herrmann, Walter 1998; 78 ff.). Die Gewährung von Beteiligung bei der sozio-technischen Gestaltung kann dazu beitragen, demokratische Teilhabe in der Arbeitswelt zu befördern. Dazu müssen Formen und Stufen der Beteiligung für die Phasen eines Gestaltungsprozesses klar definiert werden und es muss klar bestimmt werden woran bzw. in welcher Form Beschäftigte beteiligt und wozu sie befähigt werden (Wagner 2012; 18).

In den Phasen von Gestaltungsprozessen werden verschiedene Aufgaben bewältigt. Es werden Informationen gesammelt und aufbereitet, Ziele formuliert, Konzepte entwickelt, getestet und bewertet, um auf dieser Grundlage zu entscheiden, welches Konzept umgesetzt wird. In einer weiteren Phase erfolgt die Umsetzung und daran schließt sich eine Phase der Evaluation an. Während in Planungsphasen bis hin zur Entscheidung über das umzusetzende Konzept eine weitreichende Beteiligung von Beschäftigten bzw. ihren Vertreterinnen sinnvoll ist, kann es nach der getroffenen

Entscheidung über ein umzusetzendes Konzept genügen, die Belegschaft lediglich über den Fortgang der Umsetzung zu informieren (Herrmann, Walter 1998; 76 f.).

In ihrem prototypischen Beteiligungsfahrplan zur Beteiligung von Beschäftigten an der Geschäftsprozessoptimierung sehen Herrmann und Walter (1998, 80 ff.) elf Phasen vor, die von der ersten Information der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung bis hin zum Regelbetrieb der neuen Organisationsstrukturen reichen. Diese lassen sich grob in vier Abschnitte gliedern: **(1)** Phasen zur Projektetablierung **(2)** Erhebung zur Erfassung des Ist-Zustandes **(3)** Geschäftsprozessoptimierung **(4)** Regelbetrieb und Evaluierung.

Im Abschnitt **(1)** geht es zunächst darum, die Beschäftigten und die Interessenvertretung über die anstehenden Veränderungen zu informieren und die Möglichkeit zu bieten, eigene Vorschläge einzubringen. Am Ende dieser Phase wird eine Vereinbarung zum Ablauf des Projektes und zum Verfahren der Partizipation getroffen. In diesem Abschnitt kommen die Vorstufen der Beteiligung, Information, Anhörung und Einbeziehung zur Anwendung. Es wird empfohlen, über den Ablauf des Projektes und zum Verfahren der Partizipation eine Betriebsvereinbarung nach Betriebsverfassungsgesetz mit rechtlich verbindlichem Charakter abzuschließen. In diesem Falle wird ‚Mitbestimmung‘, also eine Stufe der Beteiligung erreicht. Im Abschnitt **(2)** empfiehlt der Fahrplan die Anwendung von Vorstufen der Beteiligung. Im Rahmen des Abschnittes **(3)** wird vorgeschlagen, den Beschäftigten sowie der Interessenvertretung ‚teilweise Entscheidungskompetenz‘ zuzugestehen. Die Beschäftigten sollen eigens bezüglich Methoden zur Entwicklung eines Sollkonzeptes qualifiziert werden und der Interessenvertretung wird die Hinzuziehung externen Sachverständigen zugestanden. Im abschließenden Abschnitt **(4)** wird den Beschäftigten die Möglichkeit geboten, Feedback über die Erfahrungen mit den organisatorischen Strukturen und den technischen Systemen zu geben. Die Interessenvertretung wird über die gesammelten und dokumentierten Erfahrungen unterrichtet. Abschließend erfolgt mit der Interessenvertretung eine Beratung über einen erneuten Durchlauf des Zyklus im Sinne der stetigen Verbesserung. Somit wird in dieser Phase die Anwendung von Vorstufen der Beteiligung empfohlen.

Angemessene Stufen für die Beteiligung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen sollten in Abhängigkeit von den Inhalten der Beteiligung getroffen werden. Weitreichendere Formen (Entscheidungsmacht, teilweise Entscheidungskompetenz, Mitbestimmung) sollten zur Vorbereitung und zum Treffen von Entscheidungen gewählt werden. Vorstufen der Beteiligung (Einbeziehung, Anhörung, Information) können genügen, wenn Entscheidungen getroffen sind und darauf kein Einfluss mehr genommen werden kann. Wenn in solchen Situationen eine höhere Stufe der Beteiligung suggeriert wird, dann kann Schein-Beteiligung entstehen, die kontraproduktiv wirken kann.

### *2.3 Erfolgreiche Reorganisationsprozesse benötigen Ressourcen und Qualifikation*

Die Wahl der angemessenen Form und passenden Stufen von Beteiligung allein garantiert noch keinen erfolgreichen Gestaltungsprozess. Beteiligung benötigt Ressourcen. Dies betrifft symbolische und kulturelle sowie ökonomische Ressourcen (Wagner 2012; 28). Es geht also einerseits um die Fähigkeiten, Ziele zu entwickeln und zu artikulieren und andererseits um zeitliche und finanzielle Ressourcen (Herrmann, Walter 1998; 98). Um sicher zu stellen, dass die symbolischen und kulturellen Ressourcen vorhanden sind, muss die Qualifikation der Beschäftigten betrachtet werden. Die Aufgaben, die im Rahmen von Beteiligungsprozessen bewältigt werden

müssen, weichen in dem meisten Fällen von den alltäglichen Aufgabenstellungen ab. Daher kann es für erfolgreiche Beteiligungsprozesse erforderlich sein, die Beschäftigten zu qualifizieren und sie so auf ihre Aufgaben im Beteiligungsprozess vorzubereiten (Herrmann, Walter 1998; 76). Weiterhin ist zu gewährleisten, dass die benötigten ökonomischen Ressourcen, wie Freistellung von der Arbeit für Beteiligungsaktivitäten, Räume für Treffen, Arbeitsmaterial und zusätzliche Zuarbeit vorhanden sind (Herrmann, Walter 1998; 98).

Es ist davon auszugehen, dass Qualifizierung prozesshaften Charakter aufweist. Dies legt nahe, die Entwicklung von Beteiligung in Organisationen ebenfalls als Entwicklungs- und Lernprozess aufzufassen, um die Beschäftigten zu befähigen, die unterschiedlichen Anforderungen an Beteiligung in verschiedenen Phasen des Gestaltungsprozesses bewältigen zu können. Beteiligung erfordert daher - ebenso wie der gesamte Gestaltungsprozess - ein geplantes Vorgehen und muss organisiert werden. Neben den erforderlichen Ressourcen zur Realisierung des Gestaltungsprozesses müssen von Anfang an auch Ressourcen für die Beteiligung eingeplant werden (Herrmann, Walter 1998; 76 f.). Um zu gewährleisten, dass die benötigten ökonomischen Ressourcen, wie Freistellung von der Arbeit für Beteiligungsaktivitäten, Räume für Treffen, Arbeitsmaterial und zusätzliche Zuarbeit vorhanden sind, sollten hierzu Vereinbarungen getroffen und in Dokumenten festgehalten werden (Herrmann, Walter 1998; 28).

### **3. Kompetenzen und Ressourcen für die Beteiligung im „Digitalen Wandel“**

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Organisations- und Gestaltungsmodelle von Arbeit werden mit einer weiteren Rücknahme von Arbeitsteilung und Hierarchie sowie einer weiter wachsenden Bedeutung von Selbstorganisation und Prozessorientierung in der Arbeit auf den unteren Hierarchieebenen einhergehen. Dies rückt organisatorisches Handeln von Beschäftigten, zu deren Arbeitsaufgaben es normalerweise nicht gehörte, über ihren eigenen Tätigkeitsbereich hinausgehende organisatorische Aufgaben zu bewältigen, stärker in den Vordergrund (Strauß und Kruse 2004, 136 f.).

Erfolgreiche Veränderungen - so unsere Eingangsthese - brauchen Beteiligung. Die Treiber und Hemmnisse für erfolgreiche Beteiligung wurden im Rahmen dieses Beitrages grob umrissen:

- Beteiligung sollte von Beginn an als fester Bestandteil von Gestaltungsprozessen miteingeplant werden.
- Grundlegende Entscheidungen im Rahmen von Gestaltungsprozessen benötigen höhere Stufen der Beteiligung (Stufen 6-8).
- Bei der Implementierung von Systemen (auf Basis der unter adäquater Beteiligung zu Stande gekommenen grundlegenden Entscheidungen) können niedrigere Stufen der Beteiligung genügen (Stufen 3-5).
- Ökonomische und zeitliche Ressourcen zur Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen müssen eingeplant und bereitgestellt werden.
- Beteiligung im Rahmen von Arbeitsgestaltungsprozessen sollte als Entwicklungs- und Lernprozess im Sinne von Organisations- und Personalentwicklung betrachtet werden. Dafür sind ebenfalls Ressourcen einzuplanen.

Generell ist zu beachten, dass sich Beteiligung in einem Raum entwickeln muss, der durch Herrschaftsverhältnisse und Machtungleichgewichte gekennzeichnet ist. Eine politische Begleitung von Arbeitsgestaltungsprozessen ist unabdingbar, um die Bereitstellung von Ressourcen für Beteiligung sicherzustellen und um ‚Schein-Beteiligung‘ zu verhindern.

Die IG Metall arbeitet schon seit vielen Jahren daran, Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen zur beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung zu befähigen. Auf dem Gewerkschaftstag 2015 wurde ein Leitantrag „Beteiligung“ verabschiedet. Daraufhin ist bereits eine Arbeitshilfe mit dem Titel „Wir machen Beteiligung“ entstanden (IGM 2016). Zudem wird Beteiligungskompetenz im Rahmen von Projekten (z. B. ‚Besser statt billiger‘-Projekte) angesprochen, um die Qualifikation für proaktive Beteiligung bei der Entwicklung von geeigneten Organisations- und Gestaltungsmodellen von Arbeit zu vermitteln. Diese sollen Produkt-, Prozess- und soziale Innovationen ermöglichen, um zur Sicherung von Beschäftigung beizutragen. Autoren, die an der Begriffsschöpfung „Industrie 4.0“ maßgeblich beteiligt waren, verweisen in diesem Kontext darauf, dass „die gewerkschaftliche Innovationsstrategie ‚Besser statt billiger‘ tragfähige Standards und Handlungskorridore für gute und faire Arbeit sowie eine sichere Zukunft von Standorten und Beschäftigung aufzeigen“ kann. (Kagermann, Wahlster und Helbig 2013; 59 f.). Anknüpfend an die ‚Besser statt billiger‘-Projekte werden aktuell mehrere Projekte unter dem Titel ‚Arbeit+Innovation‘ (gefördert vom BMAS) durchgeführt, die den „Digitalen Wandel“ durch Beschäftigtenbeteiligung proaktiv begleiten.

#### 4. Literatur

- Dörre, Klaus (2002): *Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Fondel, T., Schroth, J. (2012): Innovationsführerschaft durch Mitbestimmung? In: Allespach, M., Ziegler, A. *Zukunft des Industriestandortes Deutschland*. Marburg, Schüren Verlag.
- Herrmann, Th., Walter, T. (1998): Prototypischer Fahrplan zur Beteiligung von Mitarbeitern an der Geschäftsprozessoptimierung mit Workflow Management, In: Herrmann, Th., Scheer, A.-W., Weber, H. (Hrsg.) *Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management-Systemen*. Band 1, Heidelberg: Physica, S. 73 – 106.
- IGM (2016): *Wir machen Beteiligung - Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute*. Frankfurt a. M., IG Metall Vorstand.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. *Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*.
- Rasmussen, C. D. N., Lindberg, N. K., Ravn, M. H., Jørgensen, M. B., Søgaard, K., & Holtermann, A. (2017). Processes, barriers and facilitators to implementation of a participatory ergonomics program among eldercare workers. *Applied Ergonomics*, 58, 491-499.
- Strauß, J., & Kruse, W. (2004). Organisationskompetenz - Eine neue Anforderung (auch) an Facharbeiter. In: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegethoff (Hg.) *Die Bewältigung des Unplanbaren*. Wiesbaden, S. 129-178.
- Vink, P., Koningsveld, E. A. P., & Molenbroek, J. F. (2006). Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity. *Applied Ergonomics*, 37(4), 537-546.
- Wagner, Th. (2012): "Und jetzt alle mitmachen!": ein demokratie- und machttheoretischer Blick auf die Widersprüche und Voraussetzungen (politischer) Partizipation. In: *Widersprüche - Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich* 32, 123, S. 15-38.
- Wright, M. T., Block, M., Unger, H. von. (2007) Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung - Ein Modell zur Beurteilung von Beteiligung. *Infodienst für Gesundheitsförderung*, 3/07, 1-5.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft**

63. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017**

**FHNW Brugg-Windisch, Schweiz**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

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.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

**Screen design und Umsetzung**

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

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