

Whitepaper

4 bewährte Methoden, um HR-Prozesse wirksam zu digitalisieren – ohne das eigene Team zu überrollen

1. Executive Summary

Die Digitalisierung der HR-Prozesse selbst – Recruiting, digitale Personalakte, Onboarding, Zeit- und Abwesenheitswirtschaft, Entgeltvorbereitung – scheitert im Mittelstand selten an der Software, sondern daran, dass gewachsene Routinen, Zuständigkeiten und Mitbestimmung zu spät mitgedacht werden. HR-Leiter sind dabei in einer Doppelrolle: Sie gestalten die Veränderung und sind zugleich das Team, dessen Arbeit sich verändert. Während neue Tools eingeführt werden, laufen alte Excel-Listen, Papierakten und Workarounds im Hintergrund weiter – und die Geduld im eigenen Team wie bei den Nutzern sinkt.

Dieses Whitepaper zeigt, wie Sie Ihr Team und die Nutzer Ihrer HR-Services nicht vor fertige Lösungen setzen, sondern sie zu einem frühen, aktiven Bestandteil der Veränderung machen.

Die drei zentralen Erkenntnisse:

1. Frühe Beteiligung schlägt spätes Akzeptanz-Management: Wer das HR-Team und die späteren Nutzer (Mitarbeitende, Führungskräfte) sowie den Betriebsrat früh einbindet, vermeidet teure Re-Design-Schleifen und Widerstände in der Einführung.
2. Soziale und strukturelle Systeme sind der Engpass – nicht die Software:

Dauerbaustellen entstehen dort, wo Rollen, Routinen, Schnittstellen, Datenverantwortung und Mitbestimmungsfragen ungeklärt bleiben.

3. Systematische Beteiligung beschleunigt Digitalisierung: Beteiligungsorientierte Methoden reduzieren Unsicherheit, stabilisieren Leistung und schaffen die Basis für eine schlanke, verlässliche Organisation.

Für Sie als HR-Leiter bedeutet dies: Sie gewinnen eine klare, praxistaugliche Agenda, um die Digitalisierung Ihrer HR-Prozesse aus der Sackgasse zu führen – mit vier konkret anwendbaren Methoden, die technische, strukturelle und soziale Veränderung konsequent zusammen denken.

2. Warum „Abholen“ mehr ist als Kommunikation am Ende

HR-Digitalisierungen werden oft als reine System- oder Tool-Projekte gestartet – mit Projektplan, Auswahlprozess und Implementierungspfad, aber ohne strukturierten Blick auf die gelebten HR-Routinen, die Zusammenarbeit mit Führungskräften und den Betriebsrat.

Gerade gewachsene HR-Bereiche arbeiten mit historisch entstandenen Abläufen, durch Workarounds und Schattenprozesse ergänzt und stark von implizitem Erfahrungswissen einzelner Sachbearbeiterinnen geprägt (Wer weiß, wie der Sonderfall in der Entgeltvorbereitung wirklich läuft?). Wird hier nur der sichtbare Teil – etwa die Software – angefasst, brechen eingespielte Abläufe ab oder laufen als Schatten-Excel im Hintergrund weiter.

Der notwendige Perspektivwechsel: Digitalisierung ist immer Organisationsentwicklung. „Mitarbeiter abholen“ heißt, sie rechtzeitig zu Mitgestaltern zu machen – und das beginnt weit vor dem Go-Live.

3. Markttreiber

Mehrere Entwicklungen verschärfen den Druck auf HR-Leiter, Veränderungsprozesse anders zu denken:

- ▶ **Exponentielle Zunahme digitaler Anforderungen:** Neue Regulatorik, Datenanforderungen, Automatisierung erzeugen Projektüberlagerungen. Was als klar umrissenes Tool-Projekt begann, wird zur Dauerbaustelle mit verschobenen Meilensteinen.
- ▶ **Fachkräftemangel und Kompetenzdruck:** HR-Abteilungen müssen parallel qualifizieren, binden, rekrutieren – und gleichzeitig die eigene Organisation durch Veränderungen führen.
- ▶ **Rechtlich und sozial sensibles Terrain:** HR-Prozesse berühren jeden Mitarbeitenden und arbeiten mit besonders schützenswerten Personaldaten. Datenschutz (DSGVO) und die Mitbestimmung des Betriebsrats sind keine Formalie, sondern gestalten den Prozess mit. Jede Fehleinschätzung der realen Abläufe wirkt sich unmittelbar auf Entgelt, Rechtssicherheit und Vertrauen der Belegschaft aus.
- ▶ **Verzahnung mit Nachbarsystemen:** HR-Prozesse hängen an Entgeltabrechnung, Finanzen, IT und Zeitwirtschaft. Eine isoliert eingeführte HR-

Lösung erzeugt Medienbrüche und Doppelpflege, wenn diese Schnittstellen nicht mitgedacht werden.

- ▶ **Gestiegene Beteiligungserwartungen:** Mitarbeitende erwarten Mitsprache und Transparenz, nicht nur „Rollout-Briefings“.

Vor diesem Hintergrund gewinnen Methoden an Bedeutung, die Beteiligung nicht als „nice to have“, sondern als Kernmechanismus wirksamer Digitalisierung verankern.

4. Die 4 bewährten Methoden, um Mitarbeiter in der Digitalisierung wirksam abzuholen

Der folgende Ansatz richtet sich explizit an HR-Leiter, die die Digitalisierung ihrer HR-Prozesse strategisch stabilisieren wollen. Die vier Methoden sind eigenständig einsetzbar, entfalten jedoch ihre volle Wirkung in Kombination.

4.1 Methode 1: Prozesswirklichkeit sichtbar machen

Viele Digitalisierungsprojekte scheitern daran, dass sie auf Annahmen über Prozesse beruhen, nicht auf deren gelebter Realität. Schattenprozesse, informelle Schnittstellen und individuelle Workarounds bleiben unsichtbar – bis die neue Lösung diese Praktiken abschneidet und die Produktivität einbricht.

Kern der Methode:

Sie setzen Beteiligung nicht als offene „Ideenrunde“, sondern als gezielt strukturierten Prozess zur Erhebung der operativen Realität auf. Ziel ist es, die tatsächlichen Arbeitsabläufe, Workarounds und Abhängigkeiten zu verstehen, bevor neue Systeme und Strukturen festgelegt werden.

Kernelemente in der Praxis:

Fokusgruppen pro Kernprozess

Definieren Sie 3–5 kritische End-to-End-HR-Prozesse (z. B. Recruiting, Onboarding, Entgeltvorbereitung, Urlaubs-/Abwesenheitsverwaltung, Bescheinigungswesen).

Stellen Sie jeweils Fokusgruppen mit dem HR-Team, Führungskräften und Mitarbeitenden als Nutzern, dem Betriebsrat sowie IT und Entgelt zusammen.

Nutzen Sie moderierte Prozess-„Walkthroughs“, bei denen Mitarbeitende Schritt für Schritt erläutern, wie Arbeit tatsächlich abläuft – inklusive Workarounds. Fragen Sie explizit: „Was tun Sie, wenn der Standardprozess nicht funktioniert?“ Dokumentieren Sie diese Schattenprozesse sauber. Arbeiten Sie mit einfachen Prozessbildern (Swimlanes, Ablaufdiagrammen) und markieren Sie Engpässe, Medienbrüche und Verantwortlichkeitslücken.

Schattenprozesse systematisch erfassen

- ▶ Fragen Sie explizit: „Was tun Sie, wenn der Standardprozess nicht funktioniert?“

- ▶ Dokumentieren Sie diese Schattenprozesse sauber, statt sie nur als „Problem“ abzutun.
- ▶ Prüfen Sie, welche Funktion diese Praktiken erfüllen (z. B. Schnelligkeit, Fehlervermeidung, Kundenorientierung) und wie diese Funktionen in der neuen Lösung erhalten bleiben können.

Visualisierung statt reiner Beschreibung

- ▶ Arbeiten Sie mit einfachen Prozessbildern (Swimlanes, Ablaufdiagrammen), um Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Prozess sichtbar zu machen.
- ▶ Markieren Sie Engpässe, Medienbrüche und Verantwortlichkeitslücken – und nutzen Sie diese Markierungen später gezielt in der Konzeption.

Chancen und Risiken:

- ▶ Sie gewinnen belastbare Entscheidungsgrundlagen, reduzieren spätere Änderungswünsche und erhöhen Akzeptanz, weil Mitarbeitende ihre Realität wiederfinden.
- ▶ Der Aufwand ist nicht trivial: Ohne klare Moderation und Grenzen kann Beteiligung ausufern. Wichtig sind definierte Fragestellungen, klare Zeitfenster und ein Bewertungsraster, welche Erkenntnisse in die Designphase übernommen werden.

Für HR-Leiter entsteht hier ein strategischer Hebel: Sie verankern Beteiligung als Datengrundlage und nicht als „Meinungsabfrage“.

4.2 Methode 2: Beteiligungsorientierter Kommunikations- und Stakeholder-Plan

Viele HR-Leiter kennen Kommunikationspläne, die vor allem Sendeformate definieren: Kick-off, Projektnewsletter, Intranetartikel, Townhall. Diese Instrumente sind notwendig, aber nicht hinreichend. Entscheidend ist, wie konsequent Sie Dialogräume schaffen, in denen Sorgen, Widerstände und Ideen früh adressiert werden.

Kern der Methode:

Sie entwickeln einen Kommunikations- und Stakeholder-Plan, der Beteiligung bewusst steuert: Wer wird wann wie beteiligt, welche Botschaften stehen im Vordergrund, und welche Dialogformate sind vorgesehen?

Zentrale Schritte:

Stakeholder-Landkarte erstellen

- ▶ Erfassen Sie alle relevanten Gruppen: Geschäftsführung, Bereichsleitungen, mittlere Führungsebene, Schlüsselrollen in den Prozessen, Betriebsrat, IT, HR, operative Teams.

- ▶ Bewerten Sie pro Gruppe: Einfluss auf das Projekt, Betroffenheit, aktuelle Haltung (Unterstützer, Unentschlossene, Kritische).

Kommunikationsmatrix im Klartext

- ▶ Für jede Gruppe definieren Sie:
 - Was ist die zentrale Botschaft (z. B. Nutzen, Risiken, Entscheidungslogik)?
 - Wie wird sie vermittelt (Workshop, Führungskräftemeeting, Teamrunden, kurze Videos, Q&A-Formate)?
 - Wann und wie oft findet der Kontakt statt (vor Projektstart, in Designphase, Pilot, Rollout, Stabilisierung)?
- ▶ Ergänzen Sie explizit dialogische Elemente: Feedback-Schleifen, „Sprechstunden“, anonyme Kurzumfragen, strukturierte Lessons-Learned. Nutzen Sie Rückmeldungen sichtbar – etwa durch eine regelmäßige Zusammenfassung: „Was wir aus Ihrem Feedback geändert haben“.

Führungskräfte und Betriebsrat als Drehpunkt

- ▶ Die mittlere Führungsebene ist häufig „Sandwich-Position“ und zugleich Nutzer (Manager-Self-Service).
- ▶ Binden Sie diese Ebene früh in die Lösungsentwicklung ein, statt sie nur als Multiplikator zu adressieren.

- ▶ Den Betriebsrat binden Sie ebenfalls früh in die Lösungsentwicklung ein, nicht erst zur formalen Zustimmung – das verhindert späte Blockaden und macht Mitbestimmung zum Gestaltungs- statt Bremsfaktor.

- ▶ Klären Sie Umsetzungserwartungen klar: Welche Rolle haben Führungskräfte in Workshops, Schulungen, bei der Abschaltung alter Prozesse?

Chancen und Risiken:

- ▶ Ein solcher Plan schafft Transparenz, reduziert Gerüchte, gibt Führungskräften Orientierung und lädt Mitarbeitende real zu Mitgestaltung ein.
- ▶ Die Gefahr besteht darin, Beteiligung nur formal abzubilden („Wir haben ein Q&A angeboten“) ohne echte Konsequenzen. Entscheidend ist, Rückmeldungen sichtbar zu nutzen – zum Beispiel durch eine regelmäßige Zusammenfassung: „Was wir aus Ihrem Feedback gelernt haben“.

Für HR-Leiter wird der Kommunikationsplan damit zum Führungsinstrument, nicht zur Projekt-Dokumentation.

4.3 Methode 3: Strukturierte Lern- und Pilotarchitektur

Digitalisierung bedeutet fast immer Kompetenzverschiebungen: alte Routinen verlieren an Wert, neue Fähigkeiten werden wichtig. Wenn Mitarbeitende das Gefühl

haben, im „Live-Betrieb“ zu lernen, steigt der Stress und die Fehlerquote. Pilotprojekte und Lernpfade sind bekannte Konzepte – doch häufig werden sie zufällig, nicht systematisch, umgesetzt.

Kern der Methode:

Sie definieren eine Lern- und Pilotarchitektur, die Mitarbeitende schrittweise in neue Systeme und Strukturen hineinwachsen lässt. Ziel ist es, Kompetenz, Vertrauen und Routinen aufzubauen, bevor alte Systeme endgültig abgeschaltet werden.

Praktische Bausteine:

Pilotbereiche mit klarer Zielsetzung auswählen

- ▶ Wählen Sie Bereiche, in denen repräsentative Prozessvarianten vorkommen und zugleich ausreichende Gestaltungsspielräume bestehen.
- ▶ Vereinbaren Sie mit den Verantwortlichen klare Lernziele: Welche Erfahrungen wollen Sie sammeln (z. B. Nutzerfreundlichkeit, Prozessstabilität, Schnittstellenprobleme)?

Key-User- und „Digitale Champions“-Konzept

- ▶ Benennen Sie pro Bereich Key-User (HR-Sachbearbeiterinnen und ausgewählte Führungskräfte als „digitale Champions“), die das System vertieft kennen und Ansprechpartner sind.

- ▶ Qualifizieren Sie diese Personen gezielt in Schulungen, Testumgebungen und Peer-Austauschformaten.
- ▶ Richten Sie eine einfache Supportstruktur ein, in der Key-User Fragen bündeln und mit Projektteam/IT klären.

Lernpfade statt Einmal-Schulungen

- ▶ Kombinieren Sie unterschiedliche Formate:
 - Kurzschulungen vor Go-Live mit praktischen Übungen.
 - E-Learning oder Video-Tutorials für Wiederholung.
 - „Floor-Walking“ von Projektteam /Key-Usern in den ersten Wochen nach Einführung.
- ▶ Planen Sie eine Feedbackschleife 4–6 Wochen nach Go-Live ein, in der systematisch Probleme erhoben und Lösungen umgesetzt werden.

Abschaltung alter Routinen aktiv gestalten

- ▶ Legen Sie einen klaren Stichtag fest, ab dem alte Prozesse (z. B. Papier-Personalakte, Excel-Urlaubslisten, E-Mail-Genehmigungen) nicht mehr genutzt werden.
- ▶ Kommunizieren Sie diesen Termin früh, und sorgen Sie dafür, dass Führungs-

kräfte das neue System konsequent vorleben – keine Parallelwelten.

Chancen und Risiken:

- ▶ Mitarbeitende erleben einen verlässlichen Rahmen für Lernen, statt „Experiment im Echtbetrieb“. Akzeptanz steigt, Fehlerkosten sinken, Projektteams erhalten früh belastbare Rückmeldungen.
- ▶ Die Gefahr liegt in der halbherzigen Umsetzung: Wird Pilotierung nur als „Testlauf“ ohne klare Konsequenzen genutzt, entsteht Zynismus („Es wird sowieso anders entschieden“). Erfolgsfaktor ist, sichtbare Entscheidungen auf Basis der Pilot-Ergebnisse zu treffen.

Für HR-Leiter bietet diese Methode einen direkten Hebel, Lernkurven und Belastung zu steuern – und damit auch Fluktuations- und Krankenstandsrisiken zu reduzieren.

4.4 Methode 4: Soziales und strukturelles System bewusst mitgestalten

Viele Digitalisierungsprojekte fokussieren auf Technologie: Auswahl, Konfiguration, Schnittstellen. Doch im Alltag der Organisation entscheiden Rollen, Verantwortungen, Anreizsysteme, Entscheidungswege und Teamstrukturen darüber, ob neue Lösungen tatsächlich genutzt und wirksam

werden. Genau hier setzt ein ganzheitlicher Ansatz an, wie ihn ChangePartner verfolgt.

Kern der Methode:

Sie begreifen Digitalisierung als Anlass, das soziale und strukturelle System der Organisation neu auszurichten: Rollen, Entscheidungsrechte, Zusammenarbeit, Führung und HR-Prozesse werden so angepasst, dass eine agile, vernetzte und prozessorientierte Organisation entsteht.

Zentrale Gestaltungsfelder:

Rollen und Verantwortlichkeiten neu definieren

- ▶ Identifizieren Sie entlang der digitalisierten Prozesse neue Schlüsselrollen im digitalen HR (z. B. Prozessverantwortliche je HR-Prozess, Datenverantwortliche für Personaldaten/DSGVO, System-Owner für die HR-Software).
- ▶ Klären Sie Verantwortlichkeiten klar: Wer entscheidet über Prozessänderungen, Schulungsbedarfe, Prioritäten im Backlog?
- ▶ Verankern Sie diese Rollen in Stellenprofilen, Zielsystemen und Karrierepfaden.

Führung und Zusammenarbeit ausrichten

- ▶ Prüfen Sie, wo klassische Hierarchielogiken die Nutzung digitaler Lösungen

behindern (z. B. Freigabeprozesse, unklare Eskalationswege).

- ▶ Entwickeln Sie Führungsleitlinien, die Transparenz, Fehleroffenheit und kontinuierliche Verbesserung fördern.
- ▶ Etablieren Sie bereichsübergreifende Routineformate: Prozess-Reviews, Daten-Reviews, kurze Stand-up-Meetings für kritische Schnittstellen.

HR-Prozesse mit Digitalisierung verknüpfen

- ▶ Verknüpfen Sie Kompetenzentwicklung gezielt mit den digitalisierten Prozessen: Welche Fähigkeiten werden in welchen Rollen benötigt, wie werden sie entwickelt und zertifiziert?
- ▶ Auch die eigene HR-Rolle verschiebt sich: von der Sachbearbeitung hin zu Prozesssteuerung, Beratung und Datenqualität. Machen Sie diese Verschiebung im Team offen zum Thema, statt sie nebenbei geschehen zu lassen.
- ▶ Passen Sie Auswahl- und Beurteilungsprozesse an: Digitale Kompetenz und Veränderungsbereitschaft werden systematisch berücksichtigt.
- ▶ Nutzen Sie HR-Daten (Fluktuation, Belastung, Performance) als Indikatoren für die Wirksamkeit der Veränderungen.

Agile, vernetzte Prozessorganisation gestalten

- ▶ Denken Sie Organisation nicht nur in Abteilungen, sondern in Wertströmen: Welche Prozesse erzeugen Wert für Kunden und Geschäftspartner?
- ▶ Ordnen Sie Struktur und Verantwortlichkeiten entlang dieser Wertströme, und verankern Sie dort kontinuierliche Verbesserungsrouinen.
- ▶ Schaffen Sie Foren, in denen Mitarbeitende Regelbrüche, neue Anforderungen und Verbesserungsideen einbringen – nicht als Ausnahme, sondern als Teil des Systems.

Chancen und Risiken:

- ▶ Sie adressieren den eigentlichen Engpass digitaler Transformation: nicht die Technik, sondern die Organisation, die sie nutzt. Damit werden Digitalisierungsprojekte vom „Systemwechsel“ zur Organisationsentwicklung.
- ▶ Der Aufwand ist höher, aber die Wirkung nachhaltiger: Es genügt nicht, ein Projektteam zu beauftragen – notwendig ist die aktive Einbindung von Geschäftsführung, HR, Fachbereichen und IT in eine gemeinsame Gestaltungsagenda.

Da die Umsetzung dieses spezifischen Ansatzes häufig hohe interne Ressourcen beansprucht und Silos überwinden muss, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit

spezialisierten Partnern. Anbieter wie ChangePartner verfügen über erprobte methodische und strukturelle Vorgehensweisen, um technische, soziale und strukturelle Dimensionen der Digitalisierung integriert zu gestalten.

5. Herausforderungen und Risiken

Auch mit Beteiligungsmethoden bleiben Risiken bestehen, die HR-Leiter aktiv adressieren sollten:

- ▶ **Symbolische Beteiligung statt echter Mitgestaltung:** Mitarbeitende werden zwar gefragt, ihre Beiträge bleiben aber folgenlos. Dies verstärkt Widerstand und Zynismus.
- ▶ **Überlastung durch parallele Veränderungen:** Wenn mehrere Digitalisierungs- und Organisationsprojekte gleichzeitig laufen, steigt die Überforderung. Priorisierung und klare Entlastungsmaßnahmen fehlen.
- ▶ **Unklare Governance:** Verantwortungen zwischen HR, IT, Entgelt und Betriebsrat sind nicht sauber geklärt – etwa wer Datenhoheit, Prozessänderungen und Freigaben verantwortet. Entscheidungen ziehen sich, Konflikte werden personell ausgetragen.
- ▶ **Kurzfristige Technikfixierung:** Der Fokus auf „Projektabschluss“ verdrängt notwendige Struktur- und Kulturarbeit. Veränderungen werden formal implementiert, aber nicht verankert.
- ▶ **Datenschutz und Mitbestimmung als nachträglicher Bremsklotz:** Werden DSGVO-Anforderungen und Betriebsrat erst nach der Tool-Auswahl einbezogen,

drohen Nachverhandlungen, Verzögerungen und Vertrauensverlust. Beides gehört von Beginn an in die Gestaltung, nicht in die Endabnahme.

Konstruktiv ist, diese Risiken früh offen zu benennen – und Gegenmaßnahmen (Priorisierung, Governance-Regeln, Kapazitätsplanung, echte Feedback-Schleifen) verbindlich zu vereinbaren.

6. Strategische Schlussfolgerung für HR-Leiter

Für HR-Leiter im Mittelstand ist Digitalisierung längst mehr als ein Tool-Thema. Sie ist zum Stresstest für die gesamte Organisation geworden – insbesondere dort, wo soziale und strukturelle Dimensionen nicht systematisch adressiert wurden. Mitarbeiter „abholen“ bedeutet in diesem Kontext, sie zu kompetenten Mitgestaltern zu machen statt zu Empfängern fertiger Lösungen.

Die vier beschriebenen Methoden bieten eine klare Agenda: Prozesswirklichkeit sichtbar machen, Beteiligung und Kommunikation systematisch planen, Lern- und Pilotarchitektur gestalten und das soziale wie strukturelle System bewusst neu ausrichten. Damit verschiebt sich die Rolle von HR: vom Verwalter einzelner HR-Tools hin zum Architekten einer schlanken, verlässlichen und prozessorientierten HR-Organisation – die den eigenen Wandel genauso professionell gestaltet, wie sie ihn sonst für andere begleitet.

Wer diesen Schritt geht, reduziert nicht nur Projektverzögerungen, sondern baut die Fähigkeiten auf, mit zukünftigen digitalen Anforderungen souveräner umzugehen – und gewinnt zugleich Vertrauen und Engagement der Mitarbeitenden.

7. Wie ChangePartner unterstützt

Digitalisierungsprojekte benötigen einen klaren, integrierten Blick auf Technik, Prozesse, Strukturen und Menschen. ChangePartner begleitet Unternehmen des Mittelstands dabei, diesen Blick konsequent zu etablieren und in konkrete Veränderungsarchitekturen zu übersetzen.

Unser Ansatz

ChangePartner verbindet technologische Change-Projekte mit der gezielten Entwicklung des sozialen und strukturellen Systems. Im Fokus stehen dabei beteiligungsorientierte Formate, die operative Prozesswirklichkeit sichtbar machen, Lernkurven gestaltbar halten und Führung, Rollen sowie HR-Prozesse konsistent auf eine agile, vernetzte Organisation ausrichten.

Was HR-Leiter erwarten können

- 1. Klarheit über die wirklichen Engpässe:** Systematische Analysen von HR-Prozessen, -Rollen und -Routinen machen sichtbar, wo digitale Lösungen heute scheitern – und wo Beteiligung konkret ansetzen muss.
- 2. Strukturierte Beteiligungs- und Lernarchitektur:** Gemeinsam werden Fokusgruppen, Pilotbereiche, Key-User-Programme und Kommunikationspfade entwickelt, die Mitarbeitende früh einbinden und handlungsfähig machen.
- 3. Verankerung im sozialen und strukturellen System:** Rollen, Führungslogiken und HR-Prozesse werden so angepasst, dass Digitalisierung nachhaltig verankert wird.

Kontakt und Ansprechpartner

Lassen Sie uns gerne ganz unverbindlich ins Gespräch kommen. Ein 20-minütiger Termin kann manchmal Klarheit schaffen und Ihre Planung unterstützen. Ich freue mich auf Sie!



Ralf Böttcher

Senior Manager

+49 160 451 68 70

r.boettcher@change-partner.de