

Soll ich mich selbst wegrationalisieren?

Warum Zurückhaltung bei KI rational ist und was Führung daran ändern muss



Intro

Viele Führungskräfte sprechen es nicht offen aus, aber viele Beschäftigte lesen es bei KI-Initiativen zwischen den Zeilen: „**Ihr müsst euch mithilfe von KI selbst wegrationalisieren.**“ Der Satz klingt nach deutscher Effizienzlogik in ihrer radikalsten Form. In Wirklichkeit legt er einen Konflikt offen, der sich in vielen Unternehmen heute abspielt: Mitarbeitende sollen, durch die Nutzung und das Trainieren von KI, Tätigkeiten, Routinen und manchmal Teile ihrer bisherigen beruflichen Identität infrage stellen, ohne zu wissen, welche Rolle, Entwicklungschance oder Sicherheit danach auf sie wartet. Dabei übersieht man leicht, dass – wenn negative persönliche Konsequenzen nicht ausgeschlossen sind – Mitarbeitende zurecht zögern.

Unternehmen und Führungskräfte, die darauf mit Appellen, Regeln, Zwang und zentralen Rollout-Plänen antworten, erhöhen zwar den Druck, ändern aber nichts an dem individuellen Kalkül der Mitarbeitenden, das die Zurückhaltung erzeugt. Sie erzeugen

zwar Aktivitäten, die unmittelbar Kosten verursachen, aber keine nachhaltige Veränderung.

Die unangenehme Wahrheit ist: Wer Zurückhaltung überwinden will, muss ändern, was sie rational macht. Und das ist keine Frage von Technologie, sondern eine Führungs- und Organisationsaufgabe: Menschen müssen ihre Arbeit selbst neugestalten können, bevor technologische Möglichkeiten, Wettbewerber oder Personalengpässe es für sie tun. Erfolg in der KI-Transformation ist keine Technologiefrage, sondern – das ist unsere Überzeugung – eine People-Frage. Denn durch KI fällt nicht nur Arbeit weg. Aufgaben werden neu zugeschnitten, Qualitätsansprüche steigen, neue Rollen entstehen. Selbst eine kleiner werdende Belegschaft kann dadurch Zeit für Leistungen gewinnen, die heute liegen bleiben. Ob das als Verlust oder als Chance erlebt wird, entscheidet über Tempo und Wertbeitrag der KI-Transformation.



Der klassische Reflex: zuerst absichern, dann erlauben

Gerade im deutschen Mittelstand führt ein ausgeprägtes Sicherheits- und Kontrollbedürfnis häufig zu einem klassischen, top-down gesteuerten Ansatz für KI-Transformation. Unternehmen leiten Use Cases richtigerweise aus der Geschäftsstrategie ab, testen sie in Pilotprojekten und schaffen parallel Daten-, Technologie- und Governance-Grundlagen. Was funktioniert, soll anschließend über angepasste Prozesse, Teams und Plattformen ausgerollt werden.

Dieses Vorgehen ist als Programm oder Projekt nachvollziehbar. Es reicht aber nicht als Transformationslogik. Problematisch wird es, wenn aus zentraler Steuerung ein linearer Rollout wird: Die Zentrale definiert, die IT implementiert, die Organisation übernimmt. Bei KI muss jedoch die technische Befähigung und die Gestaltung der Arbeit von Anfang an integriert gedacht werden. Die Organisation ist keine bloße Empfängerin einer fertig definierten Technologie – denn KI ist weder fertig definiert noch lässt sich ihr sinnvoller Einsatz vollständig zentral vorwegnehmen. Sinnvolle Anwendungen entstehen oft dort, wo die Arbeit tatsächlich stattfindet: also in den Teams, im Service, im Qualitätsmanagement

oder in der täglichen Wissensarbeit. Ein zu stark zentralisierter Ansatz erkennt solche Unterschiede spät oder presst sie in ein einheitliches Muster, das am Ende scheitern wird.

Hinzu kommt: KI bezeichnet keine homogene Technologie. Generative Assistenten, KI-Funktionen in Standardsoftware, prädiktive Modelle, KI in der Bildverarbeitung, Produktionsoptimierung und KI im eigenen Produkt verändern Arbeit auf unterschiedliche Weise. Und der Übergang in eine stärkere KI-Unterstützung ist auch nicht komplikationsfrei. Sie liefert (noch) nicht bei jeder Aufgabe verlässlich die gleichen Ergebnisse. Innerhalb ihrer Leistungsgrenze beschleunigt sie deutlich und hebt die Qualität, jenseits davon produziert sie überzeugend klingende Fehler. Und wo diese Grenze verläuft, ist von außen nicht zu erkennen. Dass eine Tätigkeit technisch von KI erreichbar ist, heißt deshalb weder, dass sie automatisiert wird, noch, dass sich das lohnt. Jede Anwendung muss am konkreten Prozess, an ihrer Nutzung und an der Qualität ihrer Ergebnisse geprüft werden.





Chancenorientierung und Teildemokratisierung als Erfolgshebel

Eine Organisation skaliert KI nicht, indem sie Zurückhaltung als Widerstand behandelt, den man bekämpfen und aus dem System administrieren muss. Sie skaliert, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende ihre eigene Arbeit hinterfragen: Was können wir besser, schneller oder in höherer Qualität leisten? Welche bisher liegen gebliebene Arbeit wird möglich? Was kann die KI übernehmen, was muss der Mensch prüfen? Diese Fragen stellt nur ehrlich, wer die Antwort nicht fürchten muss.

Das ist mit Chancenorientierung gemeint: Neugier, verbunden mit Prüfung. Mitarbeitende müssen Ergebnisse anzweifeln, Grenzen erkennen und Nutzen belegen können. Führung muss zugleich akzeptieren, dass die besten Anwendungen nicht vollständig top-down planbar sind. Genau darin liegt die Teildemo-

kritisierung der KI-Einführung. Geöffnet wird die Suche, nicht die Entscheidung. Die Unternehmensleitung setzt Ambition, Spielfeld und unverhandelbare Grenzen und entscheidet über Portfolio und Investitionen. Bereiche und Teams bestimmen innerhalb dieses Rahmens, wo KI sinnvoll ist und wie sich ihre Arbeit verändert. Diese Offenheit zu entwickeln ist entscheidend. Denn wir befinden uns am Anfang, nicht am Ende dessen, was KI verändern wird. Chancenorientierung heißt, lernende Organisationen zu entwickeln. Es geht um die Veränderung von Kultur und Mindset, nicht um das Abschließen einer klar eingrenzenden Aufgabe, die sich so in den aus unserer Sicht fehlgeleiteten Begriff „KI-Einführung“ hineininterpretieren lässt.

Wo Unternehmen heute stehen – und woran KI konkret scheitert

Aus unserer Transformationsarbeit kennen wir ein wiederkehrendes Bild: Unternehmen haben Lizenzen beschafft, Labs und Steuerungskreise aufgebaut, Use Cases gesammelt und Trainings durchgeführt. Die erste Experimentierphase ist damit vielerorts abgeschlossen; breite Skalierung und ein belastbarer ROI fehlen jedoch. Nun müssen Verantwortlichkeiten, Entscheidungsrechte und Steuerungsmodelle professionalisiert werden. Stark zentral gestartete Organisationen sollten Gestaltung gezielt öffnen; sehr dezentral gestartete Organisationen Standards und Betriebsverantwortung bündeln. Jetzt entscheidet sich, welche Prozesse den Aufwand wert sind, wer für Ergebnisse geradesteht und woran Wirkung gemessen wird.

Piloten finden keinen Weg in die Linie. Engagierte Teams liefern funktionierende Use Cases und Prototypen. Je näher die Anwendung an Kernprozesse rückt, desto höher werden die Anforderungen an Integration, Zuverlässigkeit, Qualität und Governance. Doch wie diese Anforderungen erfüllt werden können, ist nicht trivial. Prozessverantwortung, Budget, Betriebsmodell und Skalierungsentscheidung bleiben häufig offen. Vielversprechende Piloten enden im Lab und schaffen es nicht in den Regelbetrieb. Die Organisation mäandert im Experimentierstadium.

Investitionen laufen der Wertschöpfung voraus. Mit immer mehr Lizenzen, Systemintegration und laufendem Betrieb werden die Kosten von KI spürbar. Gleichzeitig bleibt oft unklar, welchen Beitrag Anwendungen zu Geschwindigkeit, Qualität oder zusätzlicher Leistung leistet. Der ROI ist nicht messbar. Ohne Prozesskennzahlen fehlt der Business Case,

ohne Entscheidung über freiwerdende Kapazität werden die Anreize widersprüchlich. Teams sollen Effizienzgewinne sichtbar machen, erleben freiwerdende Kapazität aber als Budget- oder Stellenrisiko. Führung fordert Experimentierfreude, bewertet Fehler jedoch wie im stabilen Regelbetrieb. Rationales Verhalten ist dann Zurückhaltung.

Digitale Grundlagen bremsen die Skalierung.

Fragmentierte Daten, manuelle Übergaben und ungeklärte Verantwortlichkeiten lassen sich auch durch das leistungsfähigste KI-Modell nicht kompensieren. Mit jedem weiteren Anwendungsfall steigt die technische und organisatorische Komplexität. KI macht diese Defizite sichtbarer und erhöht den Druck, sie zu lösen.

Nutzung, Kompetenz und Prozessreife driften auseinander. KI-affine Bereiche stehen neben Teams, bei denen der erste Anlauf versandet ist; manche Prozesse sind eng mit KI verzahnt, andere kaum verändert. Erfahrene Nutzer erleben die Organisation als zu langsam, weniger erfahrene Beschäftigte fühlen sich abgehängt und eingeschüchtert. Aus Experimentierfreude werden Frustration und Distanz.

Governance und Mitbestimmung kommen zu spät.

Werden Datenschutz, IT-Sicherheit und Betriebsrat erst mit einer fertigen Lösung konfrontiert, verlagert sich die Diskussion auf Risiken und Begrenzung. Früh eingebunden können sie Datenzugriffe, Qualitätskontrollen, Qualifizierung und Beschäftigungsfolgen mitgestalten. Leitplanken werden so zum Ermöglicher einer breiteren Nutzung.

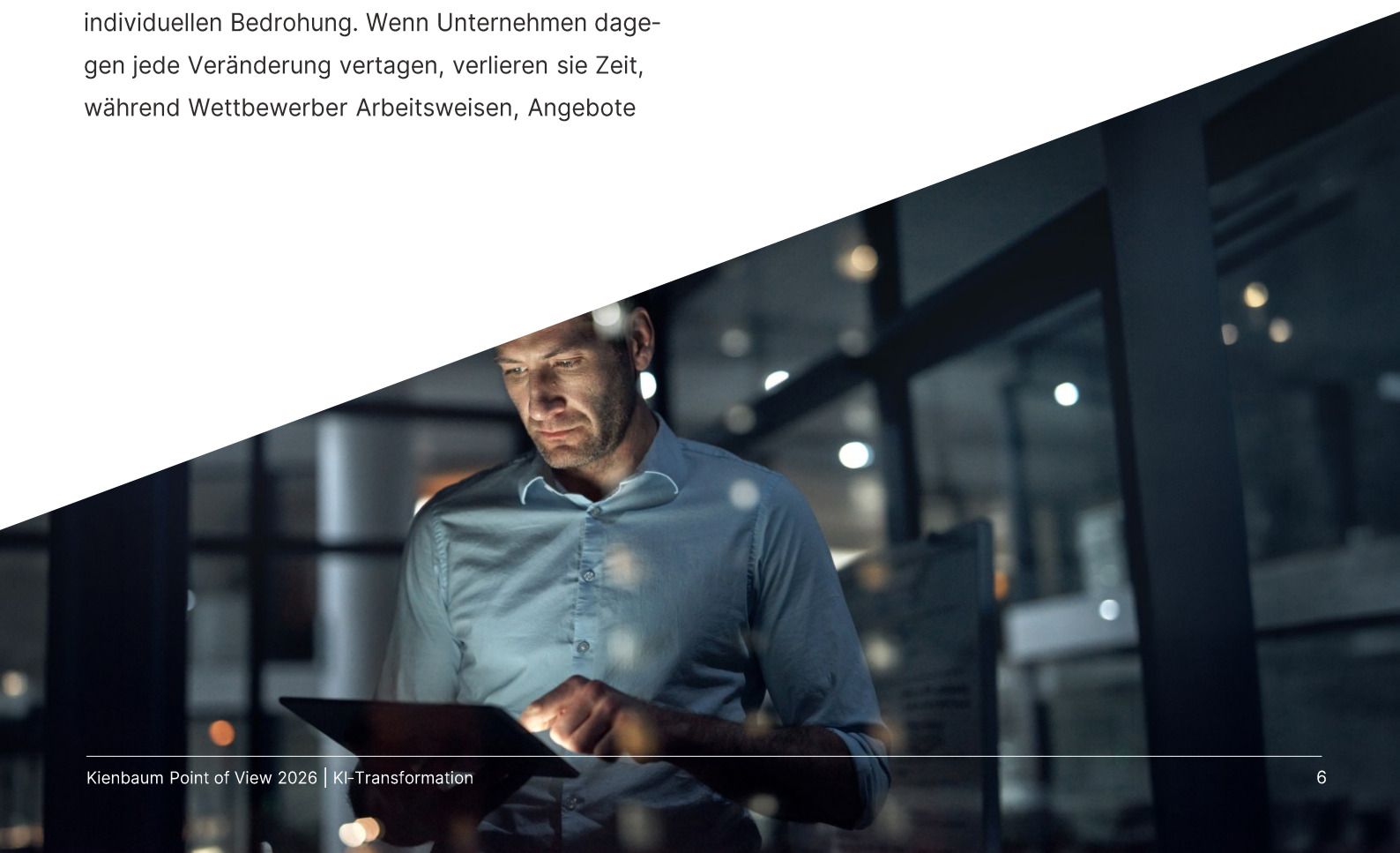
Was für Beschäftigte auf dem Spiel steht

Wer KI primär als Technologie-Rollout steuert, riskiert ein teures Produktivitätsparadox: mehr Werkzeuge, mehr erzeugter Output und mehr lokale Experimente – ohne schnellere Entscheidungen, bessere Leistungen oder weniger Reibungsverlusten. Bestehende Silos, Freigabeschleifen und unklare Zuständigkeiten werden dann digital beschleunigt. Gleichzeitig wächst Schattennutzung, weil der offizielle Weg zu langsam oder zu wenig anschlussfähig ist.

Um von diesem Punkt weiterzukommen, braucht es einen anderen Ansatz als einen linearen Rollout. Dieser beginnt mit einer Antwort auf die Frage, was für Beschäftigte auf dem Spiel steht. Und das ist einiges. Wenn bisherige Einstiegs-, Recherche- oder Routineaufgaben entfallen, können Lernwege und Karrierepfade ausdünnen. Wenn Effizienzgewinne ohne glaubwürdige Perspektive für neue Aufgaben kommuniziert werden, wird Automatisierung zur individuellen Bedrohung. Wenn Unternehmen dagegen jede Veränderung vertagen, verlieren sie Zeit, während Wettbewerber Arbeitsweisen, Angebote

und Kostenstrukturen schneller neu ordnen.

Im Mittelstand stellt die demografische Entwicklung diesen Zielkonflikt mitunter auf den Kopf: Häufig fällt nicht zuerst die Arbeit weg, sondern es fehlen Menschen, die sie erledigen können. KI wird damit weniger zur Frage, wer seine Stelle verliert, als zur Frage, ob eine kleinere Belegschaft die notwendige Leistung noch erbringen kann. Genau hier liegt ein People-Paradox der KI-Transformation: Ohne das Wissen erfahrener Fachleute lässt sich kaum ein Prozess sinnvoll automatisieren. Gebraucht werden also genau die Menschen, deren Routine dabei verschwindet. Ihr Beitrag muss deshalb als Gestaltung, Prüfung und Weiterentwicklung des neuen Arbeitssystems sichtbar werden – nicht nur als Ausführung im bisherigen Prozess.



Der Kienbaum-Transformationsansatz

Der Kienbaum-Ansatz setzt an der Lücke eines linearen Rollouts an. Er verbindet die Entscheidung, wofür KI eingesetzt werden soll, mit der Frage, wie sich Abläufe, Rollen und Verantwortung dadurch verändern. Strategische Ambition, Wertschöpfungsfelder, Plattformen und Governance definieren das Spielfeld. Fachbereiche, Führungskräfte und Mitarbeitende gestalten die konkrete Arbeit von Beginn an neu. In kurzen Lernschleifen zeigt sich, wo KI tatsächlich Wert schafft.

Die Technologie ist neu und unfertig; ihre organisatorischen Folgen lassen sich deshalb nicht mit einem klassischen Veränderungsprogramm allein bewältigen: Aus einer strategischen Absicht müssen Entscheidungen, neue Rollen und veränderte Routinen werden. Kienbaum arbeitet an der Schnittstelle von Business, Führung und Organisation. Technische Architektur- und Implementierungsexpertise ersetzen wir nicht, wir verzahnen sie verbindlich mit der organisatorischen Transformation. So wird aus einer tragfähigen Anwendung eine tragfähige Veränderung der Organisation. Dabei konzentrieren wir uns auf fünf miteinander verbundene Hebel.

1. Eine strategische Wertagenda fokussiert Investitionen und Gestaltung

Das Top-Management klärt Ambition, priorisierte Wertschöpfungsfelder, Investitionsrahmen und Grenzen. Es legt fest, ob KI vorrangig Produktivität, Wachstum, Entscheidungsqualität, Fachkräftesicherung, Risikoreduktion oder neue Geschäftsmodelle unterstützen soll. Dezentrale Entdeckung ersetzt die Priorisierung nicht: Innerhalb der festgelegten Felder identifizieren und erproben Fachbereiche konkrete Anwendungen. Jeder priorisierte Anwendungsfall beginnt mit einem relevanten und messbaren Geschäfts-, Kunden- oder Kapazitätsproblem. Ein fachlich verantwortlicher Bereich benennt Zielwirkung, Prozessbezug und Messgrößen. Damit entscheidet nicht die technische Machbarkeit allein, sondern der erwartete Beitrag zur Wertschöpfung darüber, welche Vorhaben vertieft werden. Neben Wertbeitrag und Kosten gehört zudem die Besetzbarkeit der betroffenen Rollen in die Bewertung: Wo ohnehin niemand mehr zu finden ist, hat Automatisierung Vorrang.

Kienbaum-Studienergebnis

Diese Klarheit des Top-Managements besteht oft noch nicht: 55 Prozent der von uns befragten Aufsichtsräte und Vorstände können nicht sagen, in welcher Rolle KI heute zu ihrem Wachstum beiträgt. Sie setzt außerdem voraus, dass Vorstand und Aufsichtsrat technologische Chancen und Risiken beurteilen können. Auch daran fehlt es: Nur 46 Prozent halten die KI-Kompetenz ihres Vorstands für ausreichend, um Ausrichtungsentscheidungen zu treffen, nur 36 Prozent trauen ihrem Aufsichtsrat zu, Chancen und Risiken von KI einzuschätzen (Kienbaum Corporate Governance Studie 2026).

2. Technische und regulatorische Befähigung schafft Skalierbarkeit

Organisationsgestaltung und technische Befähigung müssen synchron erfolgen. Jeder relevante Anwendungsfall benötigt neben fachlicher Ergebnisverantwortung eine geklärte Datenbasis, Integrationsarchitektur, Sicherheitsbewertung, Kostenlogik und technische Betriebsverantwortung. CIO, CDO, CISO, Architektur- und Fachverantwortliche schaffen gemeinsame Standards, sichere Zugänge und wiederverwendbare Plattformen. Governance setzt risikoadäquate Grenzen, ohne jede Erprobung durch dieselbe Freigabelogik zu zwingen. Erst wenn fachlicher Nutzen, technische Tragfähigkeit, Sicherheit und Betriebsverantwortung zusammenpassen, ist ein Pilot bereit für den Regelbetrieb.

3. Führung gibt Orientierung und dezentralisiert die Gestaltung gezielt

Führung übersetzt den strategischen und technischen Rahmen in reale Arbeit. Produktionsbereiche benötigen andere Freiräume, Prüfregele und Kompetenzen als HR, Vertrieb, Forschung oder Finance. Führungskräfte schaffen Zeit für Experimente, benennen Prozessverantwortliche und entscheiden Zielkonflikte. Sie legen zugleich fest, auf welcher Stufe eine Anwendung arbeitet: als Assistent, der Vorschläge macht, als Co-Pilot, der Teilschritte übernimmt, als Operator unter Aufsicht oder autonom. Diese Stufe kann je Aufgabe verschieden sein, und sie entscheidet, wann menschliche Prüfung zwingend bleibt und wann eine Anwendung gestoppt wird. Fachbereiche gestalten innerhalb des zentralen Rahmens; die Entscheidungshoheit bleibt klar zugeordnet.

Die Unternehmensleitung verantwortet Portfolio, Investitionen und Risikorahmen. Fachbereiche verantworten Wirkung und Prozess, Technologieverantwortliche die Betriebsfähigkeit. Beteiligung erweitert die Gestaltung – sie ersetzt keine Entscheidung und kein formales Mitbestimmungsverfahren.





4. Rahmenbedingungen, Anreize und Workforce Transition machen Chancenorientierung rational

Eine chancenorientierte Haltung lässt sich nicht anordnen. Führung kann aber Bedingungen schaffen, unter denen sie sich lohnt. Dazu gehören klare Prozess- und Ergebnisverantwortung, schnelle Entscheidungen über Experimente und Zeit für die Neugestaltung von Arbeit. Gemessen wird, was im Prozess tatsächlich passiert – nicht nur, wie viele Lizenzen ausgegeben oder Trainings absolviert wurden. Ein radikales Anreizmodell macht die Logik greifbar: ein Fonds, der Mitarbeitende lebenslang bezahlt, wenn sie ihre eigene Stelle durch KI abschaffen. Als konkretes Modell ist das zu angreifbar. Sein Kern ist aber richtig: Wer Automatisierung ermöglicht, darf dadurch nicht persönlich schlechter gestellt werden.

Besonders wichtig ist, was mit freiwerdender Zeit geschieht. Bleibt offen, ob Effizienzgewinne zu Stellenabbau, höherem Mengendruck, besserer Qualität oder neuen Leistungen führen, schützt die Organisation ihre bisherige Arbeitslogik. Führung muss die Konsequenzen früh benennen. Qualifizierung, interne Übergänge und neue Rollen brauchen klare Zusagen. Wer Expertenwissen zur Automatisierung mobilisieren will, muss außerdem den neuen Wertbeitrag der Expertinnen und Experten sichtbar machen und anerkennen.

5. Kompetenzen werden im Prozess verankert, Wirkung wird gemessen und Skalierung entschieden

Unternehmen benötigen mehr als allgemeines Toolwissen. Rollenbezogene Kompetenz umfasst Zielklärung, fachlich gutes Prompting oder Beauftragen, Datenverständnis, Qualitätsprüfung, Umgang mit Unsicherheit und die Entscheidung, wann menschliches Urteil unverzichtbar ist. Diese Fähigkeiten entstehen an realen Aufgaben mit Feedback und klarer Ergebnisverantwortung. Der größte Trainingsbedarf liegt häufig auf Führungsebene: Führungskräfte müssen Arbeit neu zuschneiden, Lernräume schützen und Leistungsmaßstäbe anpassen. Auch Aufsichts- und Kontrollgremien müssen beurteilen können, welche Annahmen einem KI-Investitionsfall zugrunde liegen, welche Risiken reguliert sind und woran sich Wirkung erkennen lässt. Für den Übergang vom Experiment in den Regelbetrieb gelten verbindliche Entscheidungstore: Ist das Problem relevant und messbar? Ist die Anwendung fachlich und technisch tragfähig? Funktioniert der veränderte Prozess im realen Betrieb? Ist die Lösung wirtschaftlich, sicher und organisatorisch skalierbar? Ein Use-Case-Owner, ein Prozess-Owner und ein technischer Owner bereiten die Entscheidung über Skalierung, Anpassung oder Stopp vor. Wirkung wird über Nutzung, Qualität, Durchlaufzeit, Kosten und Wertbeitrag gemessen.

Mitbestimmung wird zum Gestaltungsfaktor

Für deutsche Unternehmen gehört der Betriebsrat nicht an das Ende der KI-Einführung. Die Neuverteilung von Aufgaben, die Nutzung von Beschäftigten, veränderte Leistungsmaßstäbe, Qualifizierung und mögliche Beschäftigungsfolgen berühren zentrale Interessen der Belegschaft. Wer diese Fragen in mitbestimmten Organisationen erst beim Rollout verhandelt, macht die Mitbestimmung zum letzten Risikofilter einer bereits getroffenen Entscheidung. Früh beteiligt können Betriebsrat, Führung und Fachbereiche gemeinsam klären, welche Anwendungsfelder vertieft werden, welche Daten ausge-

schlossen bleiben, wie menschliche Kontrolle gestaltet wird, welche Qualifizierung notwendig ist und wie Produktivitätsgewinne verwendet werden. Das ersetzt keine formalen Beteiligungsverfahren. Es schafft aber eine bessere Grundlage, auf der Schutz und Erneuerung nicht gegeneinander ausgespielt werden.



Die eigentliche Führungsfrage

Ihre Mitarbeitenden müssen sich mithilfe von KI selbst wegrationalisieren – in den Teilen ihrer Arbeit, die eine Maschine besser oder wirtschaftlicher übernehmen kann. Richtig gelesen heißt das nicht: Wer Aufgaben abgibt und es schafft, den eigenen Wertbeitrag in Richtung Urteil, Verantwortung und Gestaltung zu verschieben, wird automatisch

schwerer ersetzbar. Ob daraus eine stärkere Position entsteht, hängt davon ab, ob die Organisation diesen Beitrag sichtbar macht und entwickelt. Eine kritische Masse ist erreicht, wenn Führung, Prozessverantwortung, veränderte Arbeitsabläufe, Wirkungsmessung und Regelbetrieb zusammenkommen. Erst dann wird aus KI-Nutzung Transformation.

Wie Kienbaum unterstützt

Kienbaum versteht die KI-Transformation in erster Linie als People- und Organisationsaufgabe.

Wir unterstützen unsere Kunden unter anderem bei

- der Bewertung, welche Rollen KI verändert, was das an Kapazität und Personalkosten bedeutet und wie sicher diese Rollen künftig zu besetzen sind,
- der Messung und Entwicklung erfolgskritischer Fähigkeiten bei Beschäftigten, Führungskräften und in Schlüsselfunktionen, die für den Einsatz von KI entscheidend sind,
- der Gestaltung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Jobarchitekturen für die veränderte Arbeit und ihrer Verankerung im Operating Model des Unternehmens,
- Anreiz-, Vergütungs- und Steuerungsmodellen, die Wirkung statt Aktivität belohnen und Automatisierung für die Beteiligten nicht zum Nachteil werden lassen,
- der Besetzung und Befähigung der Menschen, die KI im Unternehmen verantworten, von der Geschäftsführung über die Führungsteams bis zu den Aufsichtsgremien, und
- der Führung der Transformation selbst: Veränderungsfähigkeit stärken, Menschen hinter dem Vorhaben versammeln, Klarheit und Verbindlichkeit herstellen, die Mitbestimmung früh einbinden.

Unser Beitrag beginnt spätestens dort, wo aus einer technologischen Möglichkeit ein relevanter Anwendungsfall werden soll – und reicht bis zur Verankerung im Regelbetrieb. So werden technische Erprobung, Prozessgestaltung und organisationale Veränderung von Beginn an miteinander verbunden.

Kontakt

Sie haben erste KI-Anwendungen im Einsatz, aber noch keine klare Skalierungslogik?

Wir diskutieren mit Ihnen, welche Prozesse, Rollen und Entscheidungsrechte dafür neu geordnet werden müssen.



Dr. Sebastian Pacher

Managing Director / Partner
Compensation & Performance
Management

+49 211 96 59-237
sebastian.pacher@kienbaum.de



Mathias Dockner

Director
Leadership & Transformation

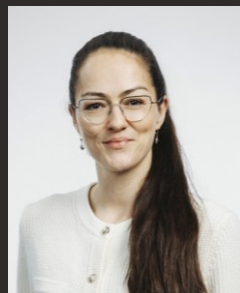
+43 1 533 51 88-76
mathias.dockner@kienbaum.com



Nils Prüfer

Managing Director / Partner
Compensation & Performance
Management

+49 221 801 72-384
nils.pruefer@kienbaum.de



Inge Wölfler

Executive Director / Partner
Leadership & Transformation

+49 30 88 01 99-56
inge.woelfler@kienbaum.de



Sebastian Olbert

Executive Director
HR & Organisation Transformation

+49 89 458 778-82
sebastian.olbert@kienbaum.de

Weitere Autorinnen

Sarah Lemp | Katrin Grifka

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.com