

Entgeltunterschiede bei Frauen und Männern mit vergleichbarer Tätigkeit

Kienbaum Kurzstudie 2015



» Entgeltunterschiede bei Frauen und Männern mit vergleichbarer Tätigkeit

"Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit" lautet der Grundsatz der amtierenden Bundesregierung beim derzeit diskutierten Entgeltgleichheitsgesetz. Kern der Gesetzesinitiative ist ein gesetzlicher Auskunftsanspruch, der vorsieht, dass Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bezüge der Beschäftigten, die innerhalb des Unternehmens gleichwertige oder vergleichbare Tätigkeiten ausüben, offenlegen müssen. Viele Unternehmen werden sich in Zukunft also deutlich intensiver mit der Frage befassen müssen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Tätigkeit als gleichwertig ansehen. Dieser Beitrag schlägt hier eine pragmatische Definition anhand von drei funktionsbezogenen Kriterien vor, die in vielen Betrieben bereits vorliegen. Eine empirische Studie liefert zudem neue Erkenntnisse über bestehende Entgeltunterschiede zwischen Männern und Frauen in ausgewählten Deutschen Unternehmen. Betrachtet man lediglich Personen die in ihren Unternehmen vergleichbare Tätigkeiten ausüben, so beträgt die bereinigte Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern in der betrachteten Stichprobe rund fünf Prozent.

von Dr. Sebastian Pacher, Dr. Neele Siemer und Dr. Julia Zmitko¹

Das Entgeltgleichheitsgesetz und seine Konsequenzen

Die unbereinigte Entgeltlücke beträgt in Deutschland laut Angaben des statistischen Bundesamts derzeit rund 25 Prozent bei der Gesamtvergütung und 22 Prozent bei der Grundvergütung. Die unbereinigte Entgeltlücke entspricht dem durchschnittlichen Entgeltabstand von Frauen und Männern; persönliche Eigenschaften, Präferenzen und Karriereerwartungen sowie funktions- und unternehmensbezogene Merkmale werden der Berechnung nicht berücksichtigt. Bezieht man diese Faktoren bei der Berechnung der Entgeltlücke ein, so zeigt sich meist: der weitaus größere Teil der Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern ist erklärbar (Blau und Khan, 2007; Chevalier, 2007). In vielen Studien bleibt jedoch eine signifikante Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern bestehen. In Deutschland liegt die bereinigte Entgeltlücke nach Angaben des statistischen Bundesamtes derzeit bei rund sieben Prozent.

Verdienen Frauen in Deutschland für die gleiche Arbeit also substantiell weniger als Männer? In Teilen der Öffentlichkeit und auch der Politik wird diese Frage dem Anschein nach eher mit „ja“ beantwortet. Die Bundesregierung bringt derzeit das sogenannte Entgeltgleichheitsgesetz auf den Weg. Ziel dieser Gesetzesinitiative ist es, dass große Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten ihren Mitarbeitern die Gehälter von anderen Beschäftigten, die innerhalb des Unternehmens oder innerhalb der Branche vergleichbare Tätigkeiten ausüben, offenlegen müssen. Hierzu sollen in den Unternehmen anonymisierte Gruppen von Mitarbeitern gebildet werden, die hinsichtlich bestimmter Kriterien miteinander vergleichbar sind.

¹ Dr. Sebastian Pacher, Consultant und Assistent der Geschäftsführung bei Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach. Dr. Neele Siemer, Consultant bei Kienbaum Management Consultants GmbH, Frankfurt. Dr. Julia Zmitko ist Leiterin Data Management bei Kienbaum Management Consultants GmbH, Frankfurt.

Innerhalb dieser Gruppen werden dann die Durchschnittsgehälter für Männer und Frauen ausgewiesen. Zusätzlich sollen die Unternehmen ihren Mitarbeitern offenlegen, nach welchen Kriterien ihre Tätigkeit bewertet und eingestuft wird. Dieser individuelle Auskunftsanspruch soll dafür Sorge tragen, dass das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ von den Beschäftigten besser eingefordert werden kann. Zudem sollen die oben genannten Unternehmen zukünftig in ihrem Lagebericht über Aktivitäten zur Sicherung von Entgeltgleichheit für Frauen und Männer öffentlich berichten.

Diese Aussagen deuten darauf hin, dass beim Gesetzgeber ein Umdenken stattgefunden hat. Bisher wurde die Debatte um die Beseitigung von Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern größtenteils auf Unternehmensebene geführt. Mithilfe statistischer Verfahren wurden die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern innerhalb einzelner Unternehmen errechnet. Als Beispiel für diese Methoden sei hier das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend angebotene Logib-D Verfahren genannt. Zukünftig werden solche Verfahren jedoch nicht mehr ausreichen. Stattdessen wird es für Unternehmen mehr und mehr darum gehen, wie vermeintliche Entgeltunterschiede innerhalb vergleichbarer Gruppen von Frauen und Männern oder sogar auf Ebene einzelner Personen nachvollziehbar und effizient festgestellt, dargestellt und ggf. behoben werden können. Hierzu müssen Unternehmen zu allererst eine Antwort auf die Frage finden, welche Frauen und Männern gleichwertige oder vergleichbare Tätigkeiten im Unternehmen ausüben. In dieser Studie zeigen wir Wege auf, wie diese Frage beantwortet werden kann. Anhand einer anschließenden empirischen Untersuchung gibt diese Studie zudem neue Erkenntnisse zur Höhe der Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern die innerhalb ausgewählter Unternehmen vergleichbare Tätigkeiten ausüben.

Der Grundsatz „gleiches Geld für gleiche Arbeit“

Zukünftig müssen sich Unternehmen deutlich intensiver mit der Frage befassen, welche Mitarbeiter in ihrem Unternehmen vergleichbare oder gleichwertige Tätigkeiten ausüben. Erste Instrumente zur Messung gleichwertiger Arbeit liegen bereits vor. Bei dem im Auftrag der Böckler Stiftung entwickelten eg-check, erfolgt die Definition gleichwertiger Tätigkeit über einen umfangreichen Fragebogen, der vier Anforderungs-Dimensionen abdeckt: die Anforderungen an das Wissen und Können, die Psycho-sozialen Anforderungen, die Anforderungen an die Verantwortung sowie die physischen Anforderungen. Diese Dimensionen werden für jeden Mitarbeiter durch mehrere Fragen quantifiziert und zu einem Gesamtwert aggregiert. Frauen und Männer mit identischem Gesamtwert werden bei dieser Methodik als vergleichbar eingestuft.² eg-check ist dazu entwickelt worden, gezielt einzelne Positionen, bei denen der Verdacht einer Ungleichbehandlung besteht zu analysieren.³ Für eine flächendeckende Bewertung aller Funktionen eines Unternehmens erscheint das Instrument aufgrund des zu erwartenden Zeit- und Ressourcenaufwandes eher ungeeignet. Zusätzliche Komplexität erhält das Instrument aufgrund des Fokus auf die subjektiven Anforderungen eines spezifischen Mitarbeiters. Es sind beispielsweise durchaus Umstände denkbar, die für einen Mitarbeiter sozial oder psychisch belastend sind, während ein anderer Mitarbeiter diese Belastung nicht oder weniger stark empfindet. Die Anforderungen an einen Mitarbeiter sind zudem im Zeitverlauf oft nicht konstant. Häufig treten außergewöhnliche Anforderungen temporär auf, beispielsweise wenn sich Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld ergeben. Wie soll mit einer temporären Veränderung der Arbeitsanforderungen umgegangen werden?

Eine Alternative zur Messung persönlicher Anforderungen bietet die Betrachtung der Funktion, unabhängig von der Person, die diese Funktion innehat. Bei einer solchen funktionsbezogenen Betrachtung bietet sich die Analyse von drei Kriterien an:

² <http://www.eg-check.de/html/319.htm>

³ <http://www.eg-check.de/html/340.htm>

- » Job Grade: Durch ein Job Grade wird die Wertigkeit einer Funktion für das jeweilige Unternehmen quantifiziert. Funktionen mit demselben Job Grade sind gleichwertig und somit für das Unternehmen vergleichbar. Ein Job Grading wird daher in vielen Unternehmen regelmäßig als Ordnungsrahmen für die Eingruppierung unterschiedlicher Funktionen erstellt. Innerhalb der Job Grades sollte die Vergütung der einzelnen Mitarbeiter – unabhängig vom Geschlecht – nur innerhalb einer festgelegten Bandbreite variieren.
- » Laufbahn: Innerhalb eines Job Grades können sich die Tätigkeitsschwerpunkte einzelner Funktionen unterscheiden. In vielen Unternehmen existieren sogenannte Laufbahnmodelle, in denen grob hinsichtlich einer Fach- bzw. Führungslaufbahnen unterschieden wird. Mitarbeiter der Fachlaufbahn sind häufig Experten zu komplexen und konzeptionell anspruchsvollen Fragestellungen, während Mitarbeiter in einer Führungs- oder Managementlaufbahn die disziplinarische Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter tragen.
- » Jobfamilie: Funktionen mit demselben Job Grade und innerhalb der gleichen Laufbahn können in der Unternehmenspraxis nach Jobfamilie (bspw. Personal, Produktion, Marketing, Finanzen) unterschiedlich vergütet werden. Ursache hierfür kann beispielsweise der Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte mit anderen Unternehmen sein, der sich auf bestimmte Jobfamilien stärker auswirkt als auf andere.

Diese Kriterien werden in vielen Unternehmen standardmäßig erhoben und liegen somit für eine unternehmensweite Untersuchung häufig bereits vor. Der Vorteil dieser Methodik liegt auf der Hand: mit vergleichsweise geringem Aufwand können einzelne Mitarbeiter identifiziert werden, bei denen der Verdacht auf eine geschlechterspezifische Ungleichbehandlung besteht. Diese Einzelfälle können dann systematisch analysiert werden um eine eventuell bestehende Ungleichbehandlung aufzulösen.

Kurzstudie: Entgeltlücken bei Frauen und Männern mit vergleichbarer Tätigkeit

Wie hoch sind die Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern, wenn wirklich nur Frauen und Männer verglichen werden, die innerhalb der Unternehmen gleichwertige oder vergleichbare Tätigkeiten ausüben. Die folgenden Abschnitte fassen unsere empirischen Ergebnisse zu dieser Frage zusammen. Die Daten zu Gehältern und zu funktionsbezogenen Kriterien stammen aus der Kienbaum-Vergütungsdatenbank (VDB), eine der umfangreichsten Vergütungsdatenbanken in Deutschland die seit Jahrzehnten gemeinsam mit Unternehmen aller Branchen gepflegt und kontinuierlich weiterentwickelt wird. In der Datenbank selektieren wir alle Unternehmen, zu denen uns mehr als 100 vollständige Datensätze für das Jahr 2013 vorliegen. Dieses Vorgehen ergibt eine Stichprobe mit mehr als 8.000 Datensätzen aus über 30 Unternehmen.

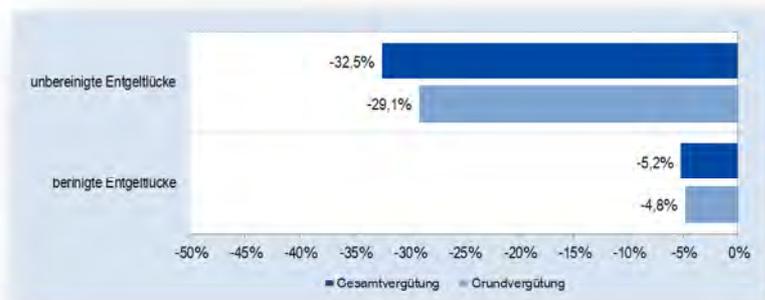
Wie oben beschrieben nutzen wir funktionsbezogene Kriterien um eine Zuordnung (Matching) vergleichbarer Frauen und Männer vorzunehmen.⁴ Da uns Informationen zum Job Grade und zur Laufbahn für einige Unternehmen nicht vorliegen, greifen wir auf lediglich zwei funktionsbezogene Variablen zurück: die *Jobfamilie* – diese sagt aus, ob ein Mitarbeiter beispielsweise im Marketing, in der Administration oder in der Produktion tätig ist – und die *Funktionsausprägung*. Bei der Funktionsausprägung differenzieren wir grob nach drei Funktionsgruppen (Sachbearbeitern, Spezialisten und Leitungsfunktionen), die wir nochmals in je drei Untergruppen aufteilen. Jeder Frau ordnen wir einen Mann oder mehrere

⁴ Eine häufig verwendete statistische Methode, um bereinigte Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern zu berechnen, ist die kontrafaktische Dekomposition nach Blinder (1973) und Oaxaca (1973). Neuere Studien zeigen, dass die Dekomposition auch über einen Matching-Ansatzes sinnvoll sein kann (Nopo, 2008). Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass keine Annahmen über die Spezifikation und die funktionale Form der Regressionsmodelle getroffen werden müssen. Werden diese Annahmen nicht erfüllt, kann es zu einer starken Verzerrung bei der Messung der Entgeltunterschiede von Frauen und Männern kommen. Diese Gefahr besteht gerade dann, wenn sich die Verteilungen bestimmter Eigenschaften von Frauen und Männern stark unterscheiden. Dem Vorbild von (Nopo, 2008) folgend nehmen wir eine exakte Zuordnung anhand von beobachteten Variablen vor.

Männer aus der gleichen Jobfamilie und mit gleicher Funktionsausprägung zu. Für die Berechnung der bereinigten Entgeltlücke verwenden wir eine gewichtete Regression (Iacus, King & Porro, 2011).

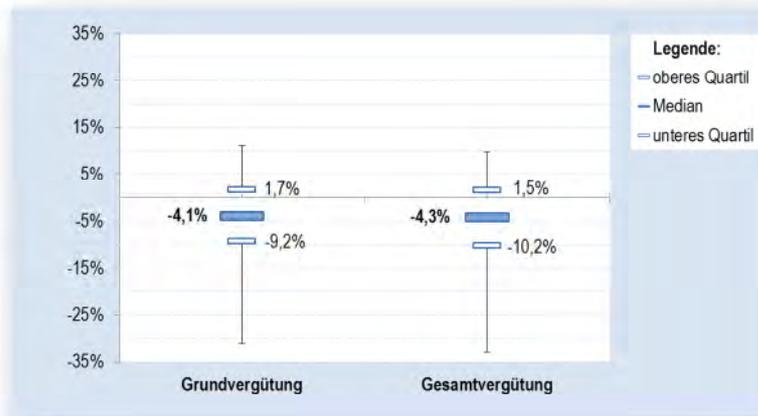
Abbildungen 1 und 2 fassen die Hauptergebnisse der Studie zusammen. Abbildung 1 zeigt zunächst die unbereinigte Entgeltlücke sowohl für die Grund- wie auch für die Gesamtvergütung, die sich aus dem Grundgehalt und ggf. aus variablen Vergütungsbestandteilen zusammensetzt. Der unbereinigte Unterschied betrachtet alle Männer und Frauen in den einzelnen Unternehmen unabhängig von der ausgeübten Tätigkeit und Ausprägung wohingegen bei dem bereinigten Entgeltunterschied wie oben beschrieben die positionsbezogenen Kriterien (Jobfamilie und Funktionsgruppe) berücksichtigt werden. In unserer Stichprobe beträgt die unbereinigte Entgeltlücke 32,5 Prozent bei der Grundvergütung und 29,1 Prozent bei der Gesamtvergütung. Vergleicht man lediglich Frauen und Männer, die innerhalb der Unternehmen gleichwertige Tätigkeiten ausüben sinkt die Entgeltlücke auf 4,8 Prozent beim Grundgehalt und auf 5,2 Prozent bei der Gesamtvergütung. Dieses Ergebnis zeigt die Bedeutung einer tätigkeitsbezogenen Analyse.

Abbildung 1: Bereinigte und unbereinigte Entgeltunterschiede



In der Abbildung 2 wird die Verteilung der im Markt bestehenden bereinigten Gehaltsunterschiede im Grund- und Gesamtvergütung dargestellt. Hierfür errechnen wir zunächst die bereinigte Entgeltlücke einzeln für alle Unternehmen in unserer Stichprobe und sortieren die Unternehmen dann anhand der gemessenen Lohnunterschiede. Das Ergebnis: in weniger als der Hälfte der betrachteten Unternehmen beträgt die gemessene Entgeltlücke zwischen vergleichbaren Frauen und Männern mehr als vier Prozent. Das untere Quartil gibt an, dass in 25 Prozent der betrachteten Unternehmen Frauen mehr als 9,2 Prozent weniger in der Grund- und 10,2 Prozent in der Gesamtvergütung erhalten als vergleichbare Männer. Aber nicht in allen der betrachteten Unternehmen verdienen Frauen mit vergleichbarer Tätigkeit weniger als ihre männlichen Kollegen. So zeigt Abbildung 2 auch, dass in 25 Prozent der Unternehmen Frauen mehr als 1,7 Prozent bei der Grundvergütung und mehr als 1,5 Prozent bei der Gesamtvergütung verdienen als vergleichbare männliche Kollegen. Allerdings gibt es nur wenige Unternehmen in unserer Stichprobe in denen die Bezüge der Frauen die der Männer signifikant überschreiten.

Abbildung 2: Marktbandbreiten der bereinigten Entgeltunterschiede



Eine differenzierte Betrachtung der Unternehmen nach Größenklassen zeigt, dass die bereinigten Entgeltunterschiede bei mittelgroßen Unternehmen (500 bis 1.000 Mitarbeitern) am höchsten sind. Das bedeutet, dass eine Frau in der von uns betrachteten Stichprobe in einem mittelgroßen Unternehmen in der Grundvergütung etwa 11% und in der Gesamtvergütung knapp 12% weniger verdient als ein Mann mit vergleichbarer Tätigkeit, wohingegen der bereinigte Entgeltunterschied bei größeren Unternehmen (größer 1.000 Mitarbeitern) in unserer Stichprobe sehr gering ausfällt. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass Vergütungssysteme in kleinen und mittleren Unternehmen häufig eher historisch erwachsen und teilweise intransparente Strukturen hervorrufen. Zudem fällt es kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig noch schwer ihren Mitarbeitern geeignete Karrierepfade und Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten. Eine Stellenbewertung, die einen strukturellen Ordnungsrahmen schafft und häufig in großen Unternehmen eingesetzt wird, kann als Instrument zur Harmonisierung der Vergütungsstrukturen und zur Modellierung von Karrierewegen und Personalentwicklungsmaßnahmen förderlich sein.

Abbildung 3: Bereinigte Entgeltunterschiede nach Größenklasse der Unternehmen



Betrachten wir den bereinigten Entgeltunterschied hinsichtlich der Funktionsgruppen (Abbildung 4), so wird deutlich dass der Unterschied zwischen Männern und Frauen je nach Hierarchieebene im Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Eine Frau erhält auf Spezialisten/Referentenebene für eine vergleichbare Tätigkeit als Vergütung ca. 9% weniger als ein Mann. Auf Sacharbeiterebene sind es etwa 7%. Auffällig ist, dass in Führungspositionen kaum ein Entgeltunterschied erkennbar ist. Dieses Ergebnis könnte dadurch erklärt werden, dass Frauen in Führungspositionen in vielen Unternehmen häufig noch

unterrepräsentiert sind. Gerade hier nimmt der öffentliche und politische Druck zu und setzt Unternehmen unter Zugzwang, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Beispielsweise verpflichtet das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst alle börsennotierten und/oder mitbestimmten Unternehmen dazu, sich Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu setzen und öffentlich zu berichten ob bzw. warum diese Ziele ggf. nicht erreicht werden konnten. Hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung von Diversity und dem entsprechenden Wettbewerb um qualifizierte Frauen können es sich die Unternehmen nicht leisten, Frauen in Führungspositionen geringer zu entlohnen als Männer.

Abbildung 4: Bereinigte Entgeltunterschiede nach Funktionsgruppen



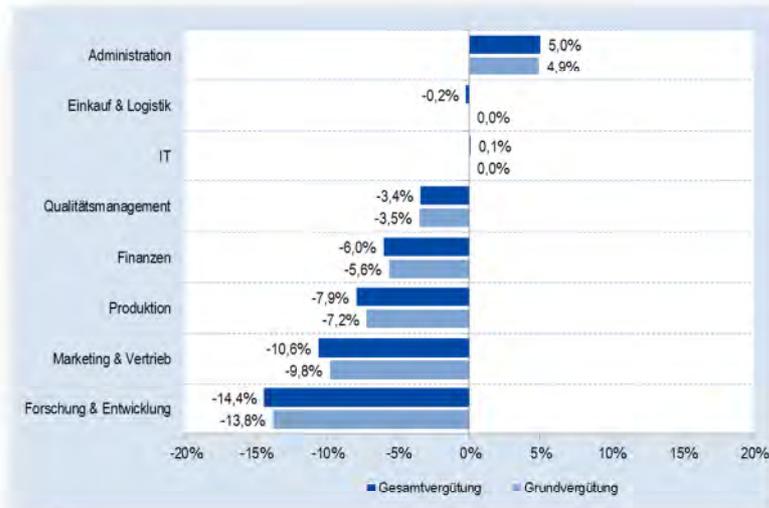
Abbildung 5 gibt eine weitere mögliche Erklärung für die recht deutlichen Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern auf der Sachbearbeiter- und Spezialistenebene. Insbesondere auf diesen Ebenen arbeiten Frauen deutlich häufiger in Teilzeit als Männer. In unseren Daten arbeiten weibliche Sachbearbeiter je nach Funktionsausprägung zwischen drei und sechs Stunden weniger pro Woche als ihre männlichen Kollegen in vergleichbarer Position. Bei den Spezialisten arbeiten die betrachteten Frauen im Schnitt zwei bis vier Stunden weniger pro Woche als die Männer. Bei den Leitern sind die Unterschiede bei der wöchentlichen Arbeitszeit am geringsten ausgeprägt. Im mittleren Management beträgt der Unterschied bei der wöchentlichen Arbeitszeit lediglich eine Stunde; im Senior Management gibt es bei der wöchentlichen Arbeitszeit von Frauen und Männern keinen Unterschied. Studien (Hirsch, 2005) zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte oft deutlich weniger verdienen als Vollzeitbeschäftigte. Das hat vor allem zwei Gründe: auf der einen Seite sammeln Teilzeitbeschäftigte weniger Berufserfahrung und bauen bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen langsamer auf. Daraus ergibt sich auch, dass Teilzeitbeschäftigte am Anfang ihrer Karriere nicht wesentlich schlechter bezahlt werden als Vollzeitbeschäftigte. Dieser Unterschied wächst allerdings im Laufe der Karriere an. Auf der anderen Seite ist es häufig so, dass anspruchsvolle Positionen, die auch entsprechend höher vergütet werden, häufig nicht als Teilzeitstellen vorgesehen sind.

Abbildung 5: Wie viele Stunden arbeiten Frauen im Durchschnitt weniger als vergleichbare Männer?



Abbildung 6 gliedert die bereinigten Entgeltunterschiede nach Jobfamilien. Hier zeigt sich deutlich, dass Frauen insbesondere in produktionsnahen Funktionen und in der Forschung und Entwicklung deutlich weniger verdienen als vergleichbare männliche Kollegen.

Abbildung 6: Bereinigte Entgeltunterschiede nach Jobfamilien



Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Das von der Bundesregierung derzeit diskutierte Entgeltgleichheitsgesetz verlangt von Unternehmen klare Antworten auf die Frage, welche Frauen und Männer in Unternehmen gleichwertige oder vergleichbare Tätigkeiten ausüben. Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass eine solche Bewertung anhand von funktionsbezogenen, personenunabhängigen Kriterien vorgenommen werden sollte. Funktionsbezogene Kriterien, wie beispielsweise das Job Grade, die Laufbahn, oder die Jobfamilie haben den Vorteil, dass sie in vielen Unternehmen bereits vorliegen und nicht erst aufwändig erhoben werden müssen. Somit ist die vollständige Analyse aller Funktionen in einem Unternehmen mit überschaubarem Aufwand möglich. Eine empirische Untersuchung zeigt: berücksichtigt man beim Gehältervergleich zwischen Frauen und Männern ähnliche

Tätigkeitsfelder und Funktionen, liegt die bereinigte Entgeltlücke bei rund fünf Prozent. Unter Berücksichtigung der funktionsbezogenen Kriterien zeigen sich dabei unterschiedliche Entgeltlücken in den Hierarchieebenen: bei Sachbearbeitern und Spezialisten rund sieben bis acht Prozent; in Leitungspositionen sind keine signifikanten Entgeltunterschiede festzustellen. Eine Ursache hierfür könnte sein, dass Frauen in Leitungsfunktionen deutlich seltener in Teilzeit arbeiten, als ihre Kolleginnen in Spezialisten oder Sachbearbeiter Funktionen.

Literatur

Blau, F.D., und Kahn, L.M. "The Gender Pay Gap Have Women Gone as Far as They Can?" *The Academy of Management Perspectives* 21.1 (2007): 7-23.

Chevalier, A. "Education, Occupation and Career Expectations: Determinants of the Gender Pay Gap for UK Graduates*." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 69.6 (2007): 819-842.

Hirsch, B.T. "Why do part-time workers earn less? The role of worker and job skills." *Industrial & Labor Relations Review* 58.4 (2005): 525-551.

Iacus, S.M., King, G., & Porro, G. (2011). Multivariate matching methods that are monotonic imbalance bounding. *Journal of the American Statistical Association*, 106(493), 345-361.

Ñopo, H. "Matching as a tool to decompose wage gaps." *The review of economics and statistics* 90.2 (2008): 290-299.

Kienbaum

Inspirierend. Anders.

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellen das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

In der Branche „Public Sector & non profit organization“ konzentriert Kienbaum die Beratung öffentlicher Organisationen, der Bundesverwaltung und der Landesverwaltungen, von kommunalen Körperschaften, öffentlichen Unternehmen, Sozialversicherungsträgern, sozialen Einrichtungen und Bildungs-/Wissenschaftseinrichtungen.

www.kienbaum.com