



ORGANIGRAMM DEUTSCHER UNTERNEHMEN

In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Einleitung	4
Kapitel 1: Organisation und Kultur prägen Unternehmen	5
Kapitel 2: Fachkräfte sind bereit für Innovationen	8
Kapitel 3: Organisation und Führungsstil bestimmen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter	12
Schlussbetrachtung/Fazit	14
Über StepStone/Kienbaum	15
Ansprechpartner	16

ÜBER DIE STUDIE

Im Winter 2016 haben die Online-Jobplattform StepStone und die Personal- & Managementberatung Kienbaum eine Gemeinschaftsstudie zu Stand und Perspektive der Hierarchie und Organisation von Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt 14.317 Personen befragt, davon circa 50 Prozent Fachkräfte, 40 Prozent Führungskräfte und 10 Prozent Mitarbeiter in sonstigen Positionen wie etwa Werkstudenten.

Die Unternehmen der befragten Personen kamen aus unterschiedlichen Branchen – die meisten von ihnen aus dem Bereich „Gesundheit & Soziale Dienste“, „IT & Internet“ sowie „Maschinen- & Anlagenbau“.

Die meisten der analysierten Unternehmen beschäftigten 101-500 Mitarbeiter (19 %), 16 Prozent von ihnen nicht mehr als 50 Mitarbeiter und weitere 14 Prozent 1.001-5.000 Mitarbeiter. Die Mehrheit der Unternehmen (28 %) machte einen Jahresumsatz von 10-100 Millionen Euro.

VORWORT

Liebe Personalentscheider,

über Jahrzehnte galt für Fachkräfte eine grundlegende Überzeugung: Große und etablierte Unternehmen sind gute Arbeitgeber. Noch immer sind starke Marken Zugpferde für das Recruiting qualifizierter Fachkräfte. Eines aber hat sich geändert: Mehr denn je hinterfragen Fachkräfte und auch Führungskräfte die bestehenden Organisationsstrukturen – sie interessieren sich dafür, wie in einem Unternehmen zusammengearbeitet wird, welche Aspekte die Unternehmenskultur prägen und ob ein Unternehmen mit seinen Strukturen in Zeiten der Digitalisierung bestehen kann.

Zugleich stehen gerade etablierte Unternehmen, aber auch Startups, vor der Herausforderung, die mit Abstand erfolgskritischste Ressource für die Digitalisierung zu sichern: Menschen, die neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und entsprechende Prozesse aufbauen und leben können.

Sind Fachkräfte in Deutschland zufrieden mit der Organisation und Führung in ihren Unternehmen? Wie optimistisch schauen sie in die Zukunft und was können Unternehmen tun, um die Zufriedenheit von Fachkräften zu steigern? Die vorliegende Studie der Online-Jobplattform StepStone und der Managementberatung Kienbaum zeigt, in welchen Strukturen Fachkräfte heute arbeiten, wie sie sich Arbeit im Kontext der Digitalisierung vorstellen und was Unternehmen tun können, um die besten Talente zu gewinnen und zu halten.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Herzlichst,



Dr. Sebastian Dettmers
StepStone Continental Europe



Prof. Dr. Walter Jochmann
Kienbaum Consultants International GmbH

EINLEITUNG

Die **Digitalisierung** und der damit verbundene enorme Wandel der Märkte **zwingen Unternehmen zu Veränderungen**. Das gewohnte Management mittels Zielvorgaben und Controlling mit festen Jahreszyklen stößt mit zunehmender Fokussierung auf Innovation an seine Grenzen. Wenn die Produkt- und Innovationszyklen immer kürzer werden, müssen Unternehmen ihre Reaktionsfähigkeit steigern und ihre Organisation flexibler machen. Entscheidend für den Erfolg dieser Bemühungen sind die richtigen Menschen. Mitarbeiter, die das notwendige Know-how mit den richtigen Soft Skills und der richtigen Haltung verbinden.

Ohne Zweifel ist es eine Herausforderung für das Recruiting, wirklich passende Mitarbeiter in Zeiten der Fachkräfteknappheit zu finden. Eine nicht weniger große Herausforderung ist es, die richtigen Strukturen im Unternehmen zu schaffen, damit neue Talente mit der bestehenden Belegschaft produktiv zusammenarbeiten können. Damit die neuen Ideen und die bestehenden Erfahrung voneinander profitieren können – und damit aus einzelnen **High Potentials produktive und motivierte Teams** werden. So bleibt auch die **Mitarbeitermotivation** auf Dauer erhalten.

Organisationsform, Hierarchie und Führung sind die wesentlichen Merkmale des strukturellen Aufbaus von Unternehmen. Sie haben einen hohen Einfluss auf die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** und die Produktivität. Veränderungen in diesen Bereichen wirken sich unmittelbar auf die Belegschaft aus. Eine veränderte Führungsrolle, weniger hierarchische Ebenen, offene Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinaus und mehr **Selbstverantwortung für Mitarbeiter** stehen daher in vielen Unternehmen zur Debatte.

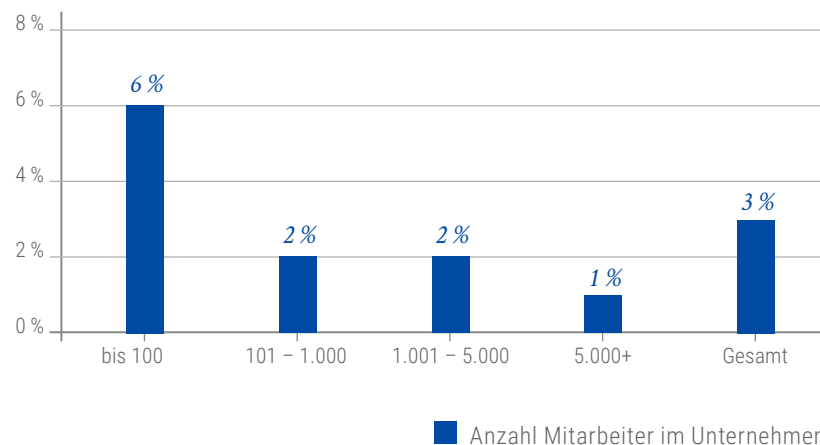
Fachkräfte in Deutschland erwarten Veränderungen in ihren Unternehmen. Es geht ihnen dabei nicht darum, weniger oder leichter zu arbeiten, sondern um eine erfüllte berufliche Tätigkeit und die Wertschätzung des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg. Die damit einhergehende höhere Motivation und Bereitschaft zur Innovation tragen direkt zur Steigerung der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit bei – ein klarer Vorteil für die deutsche Unternehmenslandschaft.

KAPITEL 1

Organisation und Kultur prägen Unternehmen

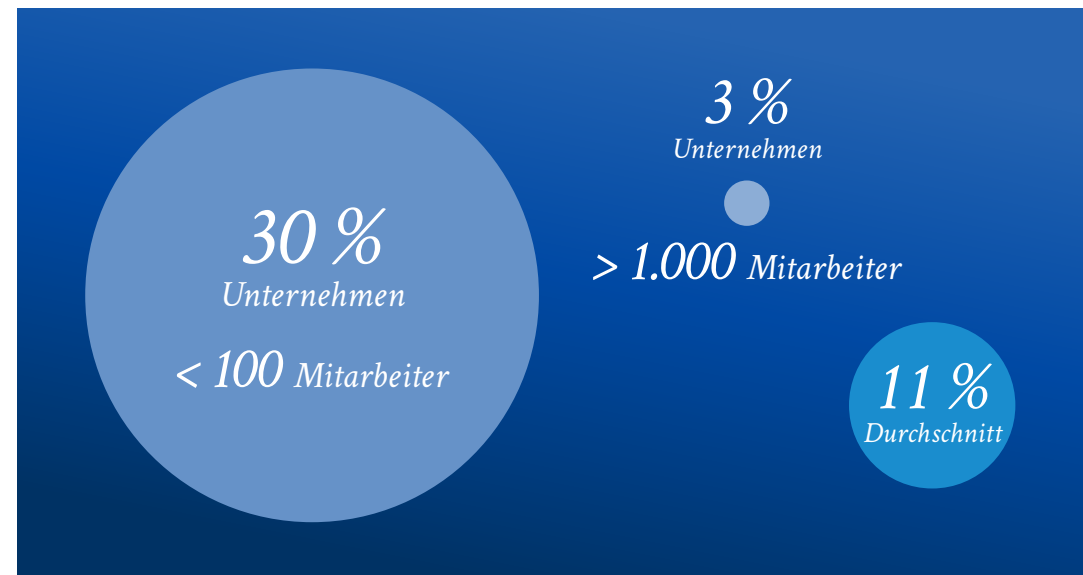
Unternehmen in Deutschland sind mehrheitlich traditionell organisiert. Eine knappe Mehrheit der Fach- und Führungskräfte arbeitet in Unternehmen mit Abteilungen, die nach Funktionen aufgeteilt sind, wie etwa Vertrieb, Human Resources, Produktion, Forschung und Entwicklung (funktionale Organisation). Knapp 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit Matrix-Strukturen: Hier gibt es sowohl Abteilungen, die sich an Funktionen ausrichten, als auch solche, die nach Objekten (z. B. Produkte, Projekte, Marken) aufgestellt sind. In sehr großen Unternehmen und Konzernen mit mehr als 5.000 Beschäftigten ist die Matrix-Organisation die am häufigsten vertretene Form. Die funktionale Organisation ist dagegen in mittelgroßen und großen Unternehmen (101 – 5000 Beschäftigte) dominant. Flexible und agile Organisationen, in denen sich Mitarbeiter weitgehend selbst steuern und Projekte initiieren, sind mit unter 3 Prozent der Beschäftigten nur wenig verbreitet.

Anteil agil organisierter Unternehmen



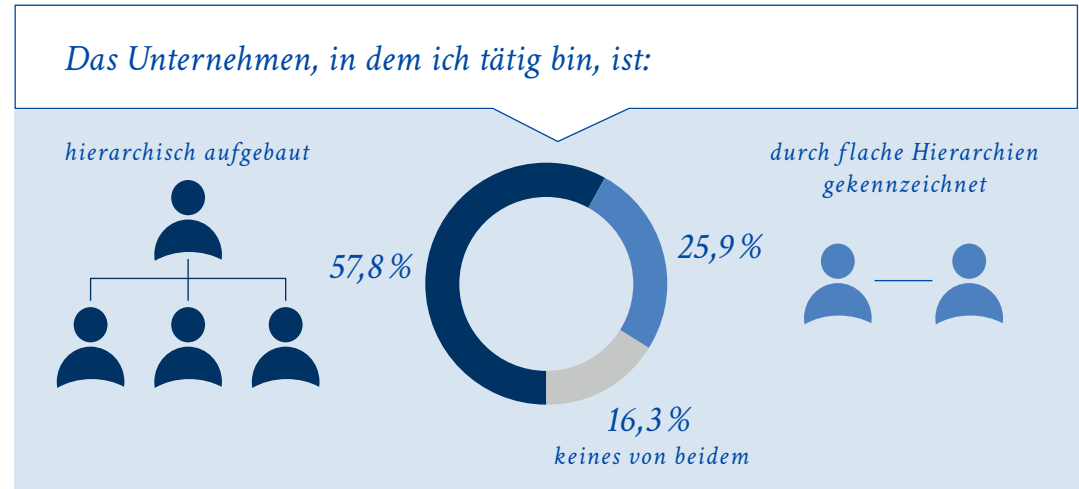
Neben der Organisationsstruktur ist die Form der Führung ein weiteres wesentliches Merkmal von Unternehmensorganisationen. Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte in Deutschland arbeitet in hierarchischen Unternehmen mit einem Einlinien-Führungssystem. Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger geben die Beschäftigten an, einen Vorgesetzten zu haben, der für ihre Arbeit weisungsbefugt ist. Zwei Drittel der Fachkräfte bewerten die Unternehmen, in denen sie arbeiten, als hierarchisch oder stark hierarchisch. Große Unternehmen werden von Beschäftigten erwartungsgemäß als hierarchischer eingestuft als Firmen mit wenigen Mitarbeitern.

Anteil Unternehmen mit flachen Hierarchien

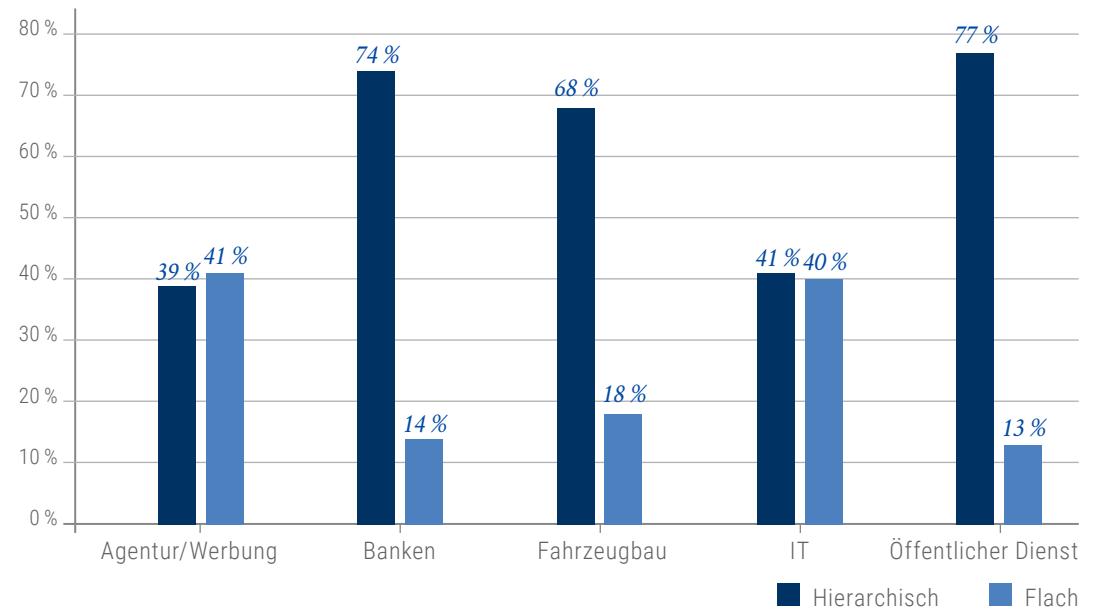


Ein Drittel der Befragten meint, in einem Unternehmen mit eher flachen Hierarchien zu arbeiten. Tatsächlich keinen Vorgesetzten neben der Geschäftsführung hat nur jeder Zehnte. Damit zeigt sich, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht nur von der tatsächlichen Anzahl der Führungsebenen abhängt, sondern im Wesentlichen auch von dem konkreten Führungsstil und der gesamten Führungskultur im Unternehmen.

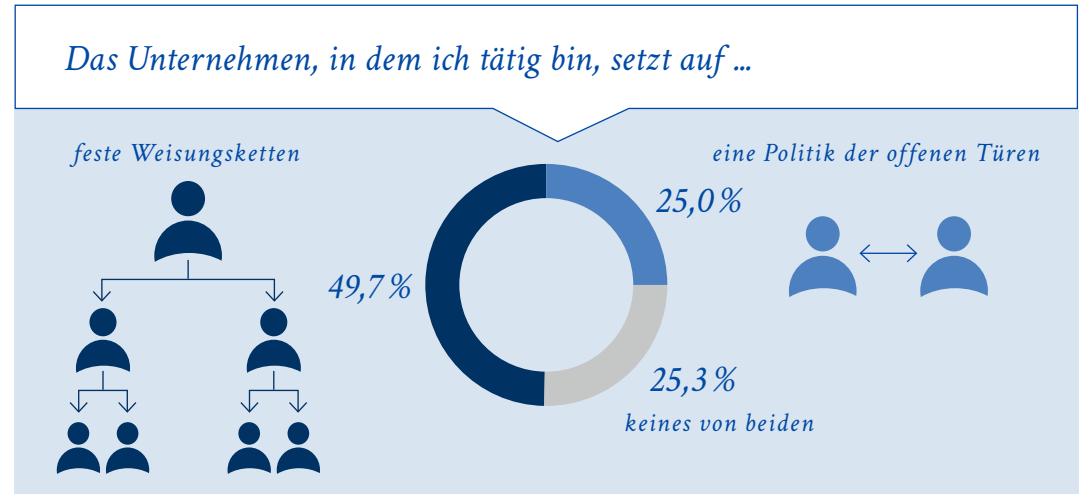
Ein Teil der Führungskultur ist die Zugänglichkeit der Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen für neue Ideen, aber auch für Wünsche der Mitarbeiter. Nur ein Viertel der befragten Fachkräfte attestiert seinen Arbeitgebern eine Politik der offenen Türen. Viel häufiger trifft man auf feste Weisungsketten – nicht nur in als traditionell bekannten Branchen wie Banken oder dem Öffentlichen Dienst, sondern auch in den kreativen Werbeagenturen oder in der IT-Branche. Selbst hier arbeiten nur 40 Prozent der Beschäftigten in Unternehmen, die durch eine Politik der offenen Türen gekennzeichnet sind.



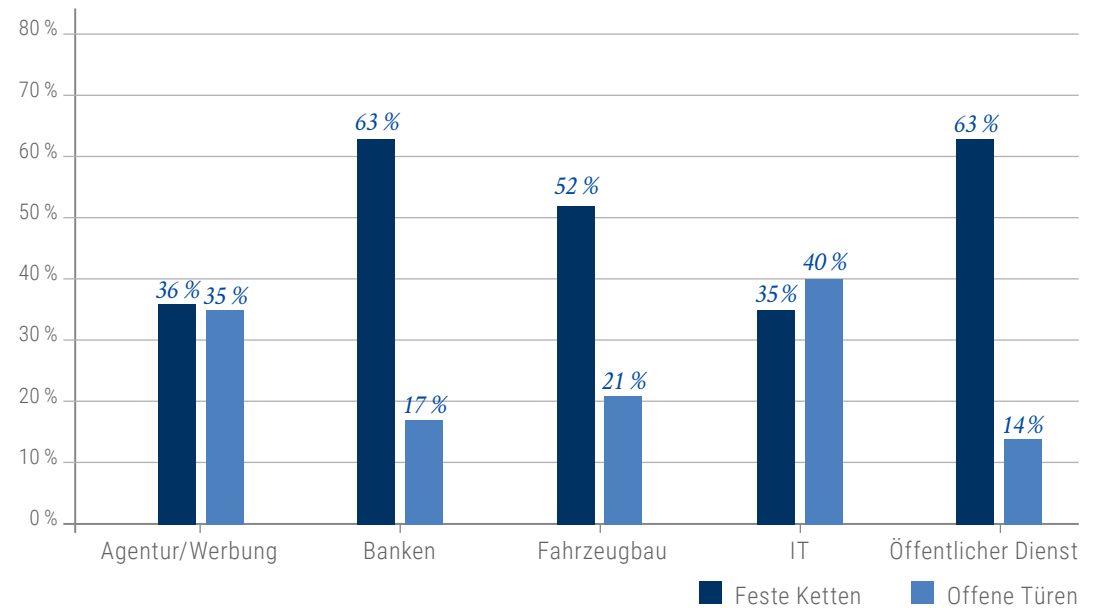
Einschätzung der Fachkräfte in einzelnen Branchen



Die überwiegende Mehrheit der Fachkräfte in Deutschland kennt die übergeordneten Ziele ihrer Unternehmen. Wenn es allerdings um konkrete Strategien zur Erreichung dieser Ziele geht, sehen Fachkräfte noch Informationsdefizite: Nur vier von 10 Befragten meinen, von Führungskräften einen ausreichenden Einblick in die Gesamtstrategie des Unternehmens zu bekommen. In einigen Branchen liegen die Werte noch deutlich niedriger. Dabei ist es nach Meinung von Fachkräften von essentieller Bedeutung für ihre Produktivität und Motivation, dass sie nicht nur ein klares Bild von den eigenen Zuständigkeiten haben (70 Prozent finden es wichtig), sondern auch ihren Beitrag und ihre Rolle in der Gesamtstrategie des Unternehmens verstehen (80 Prozent finden es wichtig).



Einschätzung der Fachkräfte in einzelnen Branchen



KAPITEL 2

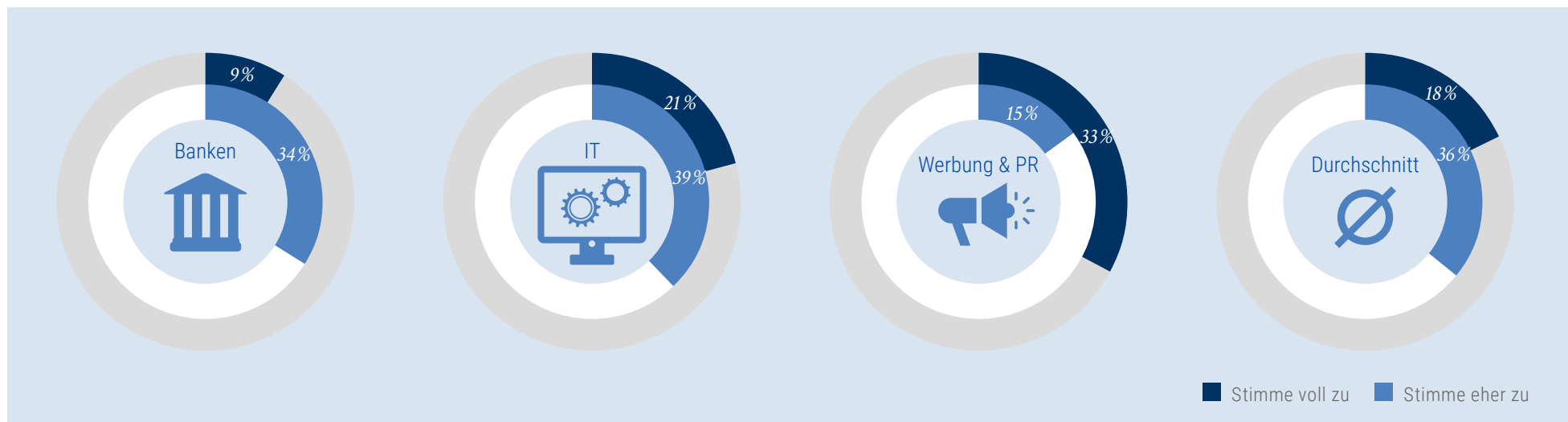
Fachkräfte sind bereit für Innovationen

Eine Führung mittels Zielen und Controlling stellt die in Deutschland übliche Methode der Mitarbeiter- und Projektsteuerung dar. Regelmäßiges Vereinbaren und Überprüfen der Ziele mit dem Vorgesetzten gehört für die Mehrheit der Fachkräfte in Deutschland zum Alltag.

Auch wenn der Name „Zielvereinbarungsgespräch“ einen Dialog voraussetzt, geht es in der Realität oft um eine einseitige Kommunikation von Chefs zu Mitarbeitern und bei den Zielen der Fachkräfte handelt es sich häufig um Direktiven von Führungskräften. Knapp 70 Prozent der Befragten gaben an, dass bei der Formulierung ihrer Ziele die Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss haben.

Stehen die Ziele einmal fest, wird daran nicht gern gerüttelt. Sie je nach Marktlage oder aktuellem Projektaufkommen flexibel anzupassen, ist in den meisten Unternehmen nicht vorgesehen. Auch wenn in diesem Punkt große Unterschiede zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen bestehen, attestieren die Beschäftigten auch Branchen wie der IT oder Werbung, von denen gemeinhin moderne Organisationsstrukturen erwartet werden, eine erstaunlich geringe Flexibilität.

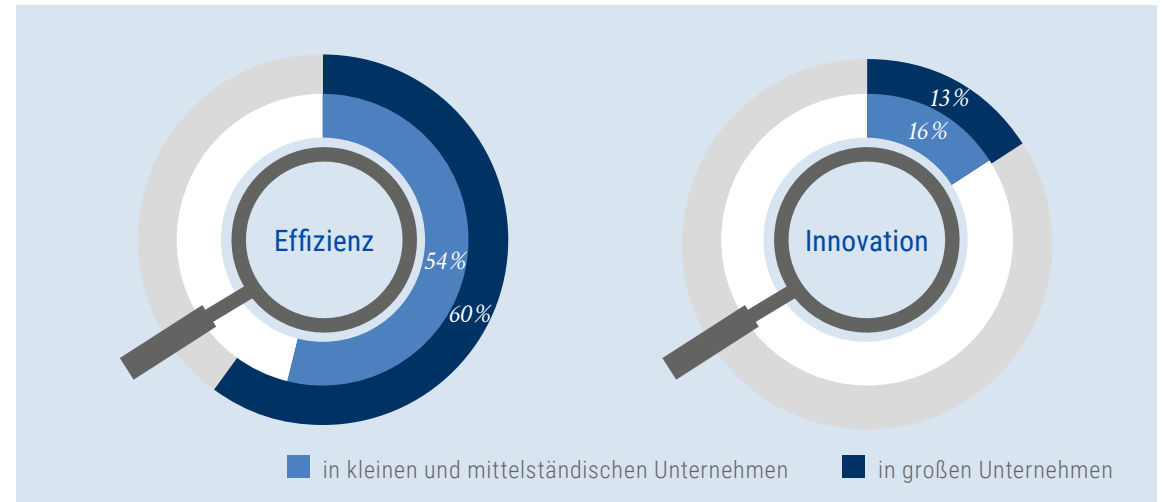
Ziele sind je nach Projektlage flexibel anpassbar



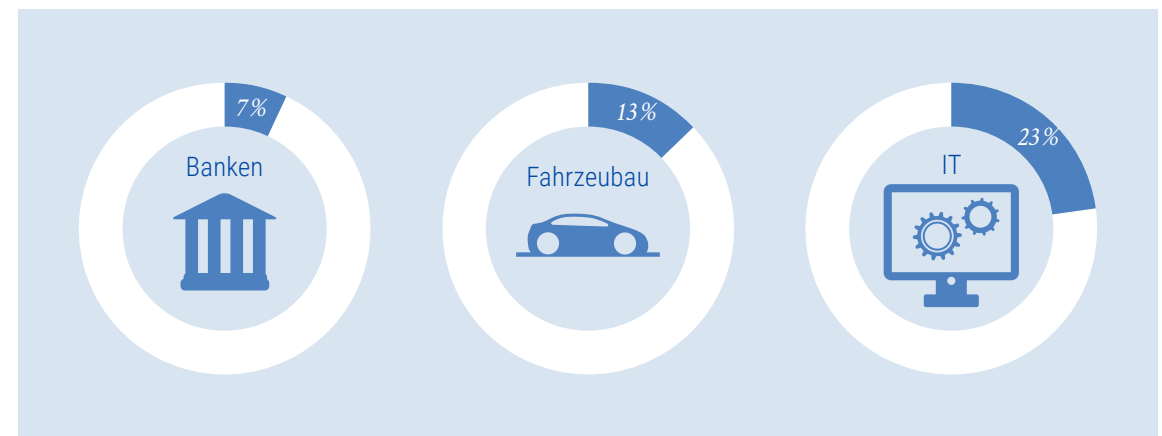
In den letzten Jahrzehnten war die Entwicklung vieler Unternehmen durch permanente Optimierung der Prozesse und Abläufe gekennzeichnet. Effizienzsteigerung war die oberste Priorität und hat nach und nach alle Abteilungen von der Produktion bis zu den administrativen Funktionen erfasst. In diesem Zusammenhang nahmen auch das Controlling und damit die Messbarkeit der Arbeitsergebnisse mehr und mehr eine zentrale Rolle ein.

In einem sich verändernden Marktumfeld spüren zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen die Notwendigkeit, sich zu verändern und innovatives Denken in ihren Reihen zu fördern. „Innovation“ ist einer der am häufigsten verwendeten Begriffe sowohl in der Produktwerbung als auch im Employer Branding. Die Wahrnehmung der Fachkräfte spricht aber eine andere Sprache. Die Unternehmen in Deutschland sind nach Meinung der Beschäftigten eher auf Effizienz als auf Innovation ausgerichtet.

Fokus auf Effizienz und Innovation: Durchschnitt



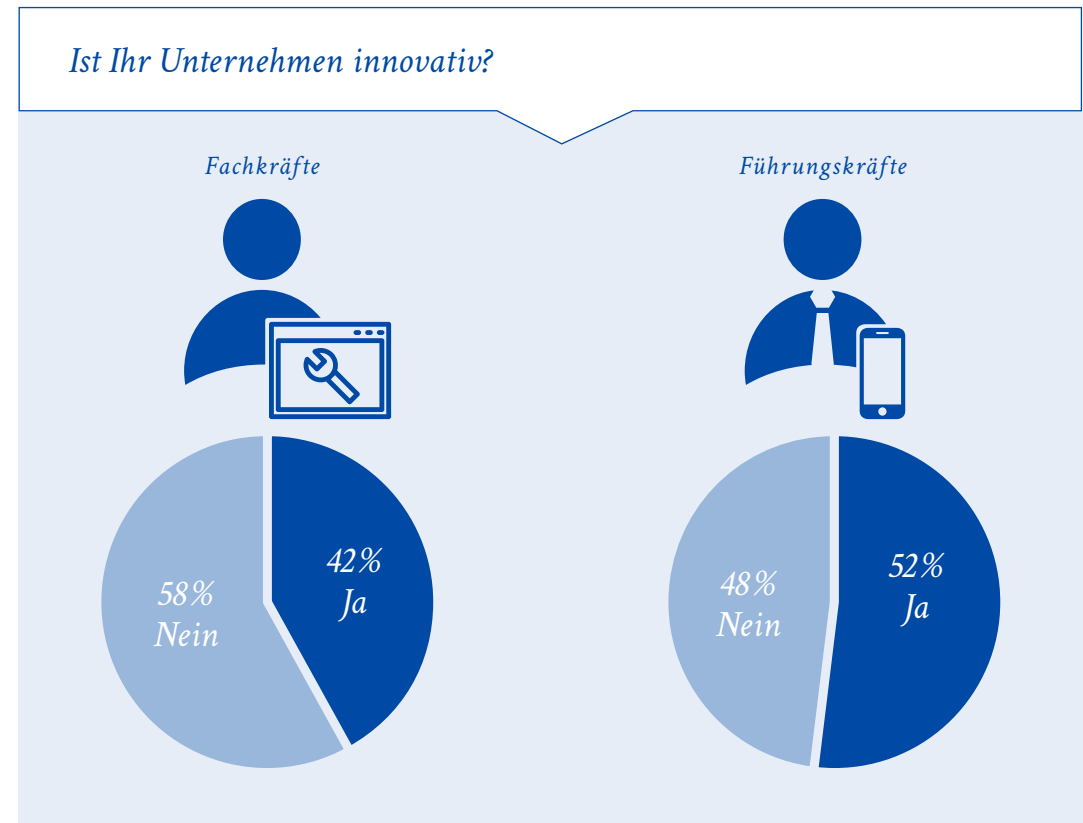
Fokus auf Innovation: Branchenunterschiede



Ein erster Lackmustest für die Innovationsfreudigkeit eines Unternehmens ist dessen Umgang mit Ideen aus der eigenen Belegschaft. Ein beachtlicher Anteil der Unternehmen in Deutschland würde diesen Test definitiv nicht bestehen. Denn fast ein Fünftel der Fachkräfte hat das Gefühl, dass seine Ideen im Unternehmen ausdrücklich nicht erwünscht sind. Von den befragten Führungskräften sind rund 10 Prozent dieser Meinung. 26 Prozent der Führungskräfte geben an, das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern werde von der Führung aktiv gefördert – auf der Fachkräfteseite teilen nur 18 Prozent diese Einschätzung.

Der durch die Digitalisierung ausgelöste umfassende Wandel in den Märkten führt zu zahlreichen Veränderungen in Unternehmen – sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Einige davon wurden schon umgesetzt, vieles steht aber noch bevor. Ob die aktuellen Führungskräfte diesen Herausforderungen gerecht werden und bleiben, ist für viele Fachkräfte fraglich. Sechs von zehn Befragten glauben, dass das Verhalten der Führungskräfte in ihrem Unternehmen nicht geeignet ist, um den Herausforderungen der Zukunft und den Veränderungen der Märkte gerecht zu werden. Das betrifft nicht (nur) die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte, sondern auch die Führungsmuster und -stile. Das passt zu der allgemein kritischen Bewertung der Organisationsstrukturen in Unternehmen: 55 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die aktuelle Organisationsstruktur ihres Unternehmens für die Zukunft nicht gut geeignet ist.

Die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland hält ihre Unternehmen für nicht innovativ. Der öffentliche Dienst (>70 % nicht innovativ) sowie die Banken- und Versicherungsbranche (> 60 % nicht innovativ) werden von ihren Mitarbeitern als am wenigsten innovativ bewertet. In den Branchen IT, Fahrzeugbau und Telekommunikation glaubt dagegen eine knappe Mehrheit der Fach- und Führungskräfte, dass ihre Unternehmen innovativ sind.



Auch wenn Innovationen dringend notwendig sind, stehen viele Unternehmen vor der Frage, wie sie diese erfolgreich fördern und umsetzen können. Die aktuell in den Unternehmen vorherrschenden Organisationsstrukturen wirken dabei häufig innovationshemmend. In diesem Punkt sind sich Fach- und Führungskräfte einig und meinen, dass eine veränderte Organisationsstruktur

ihre Unternehmen innovativer machen würde. Auch bei der Personalentwicklung und Rekrutierung neuer Mitarbeiter müssen sich die Prioritäten verschieben. Arbeit an Innovationen erfordert neben dem Fachwissen besonders kreative Herangehensweisen, aber auch Mut und Frustrationstoleranz.

TOP-EIGENSCHAFTEN FÜR MITARBEITER (ALLGEMEIN)

Selbstständigkeit (61 %)

Engagement (39 %)

Kooperationsfähigkeit (38 %)

Zuverlässigkeit (36 %)

Eigeninitiative (3 %)

TOP-EIGENSCHAFTEN FÜR MITARBEITER MIT FOKUS AUF INNOVATION

Kreativität (60 %)

Selbstständigkeit (30 %)

Lernbereitschaft (30 %)

Eigeninitiative (28 %)

Problemlösungskompetenz (28 %)

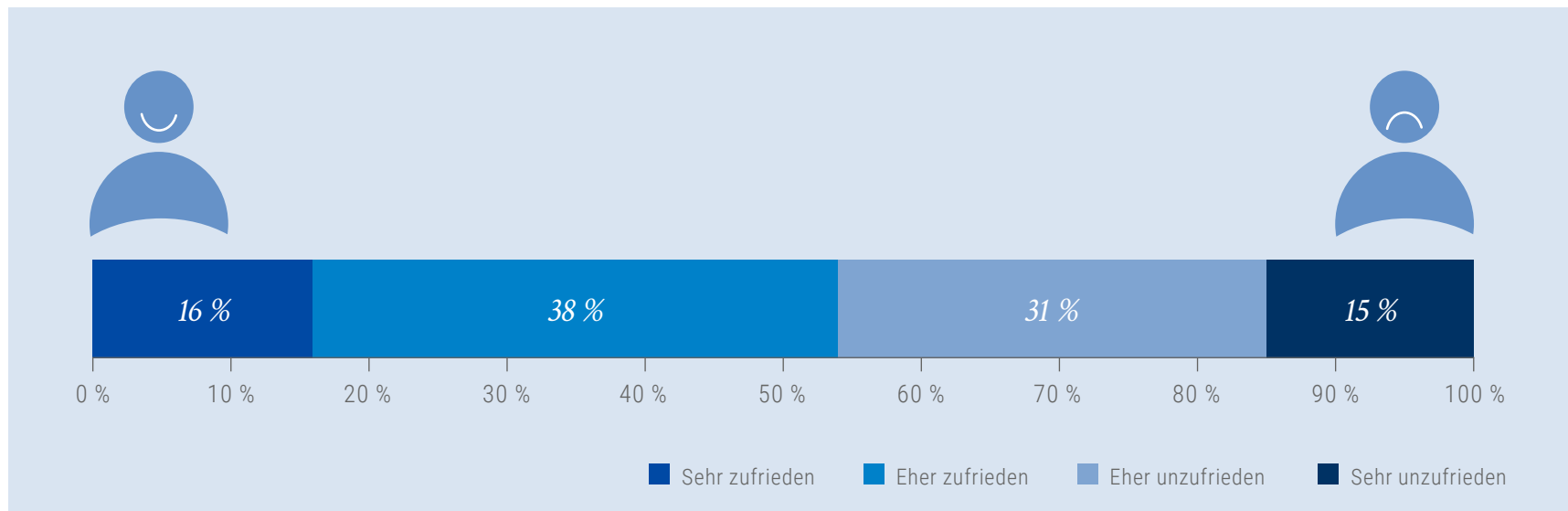
KAPITEL 3

Organisation und Führungsstil bestimmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter

„Im Großen und Ganzen bin ich mit meiner aktuellen beruflichen Tätigkeit zufrieden.“

Etwas mehr als die Hälfte der Fachkräfte in Deutschland stimmt dieser Aussage zumindest eher zu. Der hohe Anteil an unzufriedenen Beschäftigten zeigt aber, dass noch viel Potenzial für Unternehmen besteht.

Jobzufriedenheit



Für drei von vier Fach- und Führungskräften ist die Organisationsform wichtig für ihre Jobzufriedenheit. 45 Prozent haben im Laufe ihrer Berufslaufbahn den Arbeitgeber gewechselt, weil sie unzufrieden mit dessen Organisationsstruktur waren. Der große Einfluss der Unternehmensstruktur auf die Zufriedenheit ist an diesen Ergebnissen gut erkennbar: Der höchste Anteil an zufriedenen Mitarbeitern findet sich in Unternehmen, die agil organisiert sind. In funktional organisierten Unternehmen gibt es hingegen die wenigsten zufriedenen – genau diese Organisationsform ist in Deutschland am weitesten verbreitet. Als eindeutig zufriedenheitsfördernd erweisen sich außerdem flache Hierarchien. Deutlich weniger zufrieden sind Fachkräfte, die in einem Mehrlinien-Führungssystem arbeiten, also gleich mehrere direkte Vorgesetzte haben.

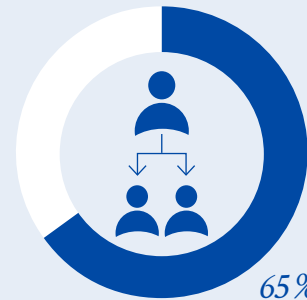
Führungskräfte hängen eng mit der Organisationsstruktur zusammen, sind aber noch bedeutender für die Zufriedenheit der Mitarbeiter – für neun von zehn Fachkräften ist ein guter Chef wichtig für die Jobzufriedenheit. Mehr als 50 Prozent haben schon mal den Job wegen einer Führungskraft gewechselt.

Eine gute Führungskultur im Unternehmen spielt also bei Jobentscheidungen qualifizierter Spezialisten eine entscheidende Rolle. Das gilt sowohl für den Bewerbungsprozess als auch für die langfristige Motivation und die Bindung ans Unternehmen.

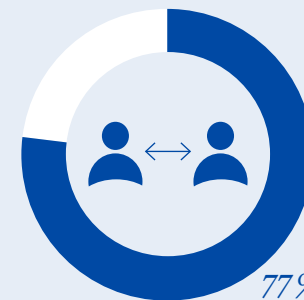
Den Führungskräften in Deutschland ist ihre Verantwortung bewusst: 95 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass eine gute Führung einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Auch die Veränderungswünsche der Basis kommen in den Chefetagen an: 60 Prozent der Führungskräfte meinen, die Erwartungen an die Führungskräfte hätten sich deutlich verändert, weitere 32 Prozent sehen zumindest partiell veränderte Erwartungen.

Fachkräfte möchten ...

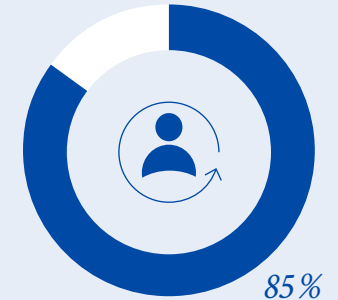
... einen Vorgesetzten haben, der klare Anweisungen erteilt.



... in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten.



... möglichst selbstbestimmt arbeiten/in einem selbstverantwortlichen Team arbeiten.



Diese Mitarbeitereigenschaften halten Führungskräfte im Kontext von selbstverantwortlichen Teams für besonders wichtig: Kooperationsfähigkeit; Selbstständigkeit; Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen; Bereitschaft, Kollegen zu unterstützen; Fähigkeit, andere zu motivieren.

SCHLUSSBETRACHTUNG/FAZIT

Die deutsche Wirtschaft baut um: Vier von zehn Fachkräften geben an, dass ihre Unternehmen ihre Organisationsstrukturen flexibler gestalten möchten oder schon mitten im Prozess sind. Das deckt sich mit der Wahrnehmung der Beschäftigten: 40 Prozent der Fachkräfte meinen, dass ihr Unternehmen sich gerade in einem Reorganisationsprozess befindet. Flachere Hierarchien sind in Unternehmen von fast 30 Prozent der Führungskräfte fest eingeplant. Ein Viertel der Führungskräfte schätzt die Hierarchie in seinem Unternehmen bereits heute als flach ein.

Veränderung wird von Fachkräften nicht als etwas per se Bedrohliches wahrgenommen. Die Mehrheit der Fachkräfte erkennt, dass eine veränderte Organisation die Innovationskraft ihrer Firma stärken würde. Die meisten möchten künftig nicht in Unternehmen arbeiten, die traditionell und straff organisiert sind.

Wollen Unternehmen zukunftsfähig bleiben und hoch qualifizierte Mitarbeiter finden sowie langfristig binden, sollten sie folgende Handlungsempfehlungen beherzigen:

- > **ZIELORIENTIERT AGIEREN** – in welchen Unternehmensbereichen sind Innovationen besonders notwendig? Welche Teams und Prozesse eignen sich am ehesten für Flexibilisierung? Veränderungsprozesse können im Kleinen begonnen werden. Bei konsequenter Umsetzung profitiert das ganze Unternehmen.
- > **KLEIN ANFANGEN** – lieber kleinere, aber ernst gemeinte und sauber evaluierte Projekte mit veränderten Organisationsstrukturen umsetzen, als groß angelegte, aber oberflächliche Kampagnen ohne wirkliche Einbeziehung der Belegschaft durchführen.
- > **WÜNSCHE DER MITARBEITER ALS MOTIVATION FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE NUTZEN** – Fachkräfte möchten keine straff geführten Organisationen? Dann sind sie gefordert, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und neue Spielräume aktiv zu nutzen.
- > **DEN MITARBEITERN MEHR VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN** – selbstverantwortliches Arbeiten steht hoch im Kurs und kann zunächst bei einzelnen Projekten ausgetestet werden.
- > **MITARBEITERINITIATIVE WECKEN** – Ideen und Vorschläge aus der Belegschaft systematisch einfordern, sammeln, umsetzen und wertschätzend behandeln.
- > **INDIVIDUELLE KARRIEREWEGE ERMÖGLICHEN** – wirklich persönliche, für einzelne Mitarbeiter relevante Entwicklungsperspektiven ziehen Talente an und binden diese.
- > **EHRLICHEN UMGANG MIT REORGANISATION UND FLACHEREN HIERARCHIEN SEITENS DER FÜHRUNGSKRÄFTE PFLEGEN** – nur wenn die Veränderungen wirklich vom Management aller Ebenen gelebt werden, sind diese glaubwürdig und steigern die Mitarbeiterzufriedenheit.
- > **ANPASSUNGEN BEIM RECRUITING VORNEHMEN** – bei der Suche nach Mitarbeitern, die Innovation vorantreiben sollen, auf die wesentlichen Anforderungen konzentrieren und bewusst vom Standard-Kandidatenmuster abweichen.
- > **ERFOLGE BEI DER REORGANISATION IM RECRUITING OFFEN KOMMUNIZIEREN** – authentische Kommunikation über Prozesse im Unternehmen bringt Pluspunkte bei Kandidaten.

ÜBER STEPSTONE

StepStone ist die führende Online-Jobbörse in Deutschland. Das Angebot von StepStone ist mit mehr als 14 Millionen Besuchen das meistgenutzte im Wettbewerbsumfeld (Quelle: IVW). StepStone beschäftigt mehr als 2.000 Mitarbeiter und betreibt neben www.stepstone.de Online-Jobbörsen in weiteren Ländern. Das 1996 gegründete Unternehmen ist eine Tochter der Axel Springer SE.

www.stepstone.de

ÜBER KIENBAUM

Kienbaum. Inspirierend. Anders.

Kienbaum Consultants International ist eine Personal- und Managementberatung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Beratungsportfolios stellt. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Menschen in Organisationen zu bewegen und so Veränderungen zum Erfolg zu führen. Kienbaum ist in den Geschäftsfeldern Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisations-Beratung und Kommunikation tätig. Dabei greifen die interdisziplinären Teams auf jahrzehntelange Beratungserfahrung, fundiertes Branchen-Know-how und die anwendungsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse des Kienbaum-Forschungsinstituts zurück. Kienbaum wurde vor mehr als 70 Jahren in Deutschland gegründet und wird heute als Familien- und Partnerunternehmen geführt. Das Beratungsunternehmen unterhält neben seinem Hauptsitz in Köln Standorte in 18 Ländern auf vier Kontinenten.

www.kienbaum.com



KONTAKT



Dr. Anastasia Hermann
Head of Research
anastasia.hermann@stepstone.de

Philipp Löwer
Senior Manager Corporate Communications
philipp.loewer@stepstone.de



Jasmin Bohnenkamp
Beraterin und Assistenz der Geschäftsführung
jasmin.bohnenkamp@kienbaum.de

Frank Stein
Doktorand am Kienbaum Institut @ ISM
frank.stein@kienbauminstitut-ism.de

IMPRESSUM

StepStone Deutschland GmbH
Hammer Straße 19
40219 Düsseldorf

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln