

SEMINARARBEIT

Professionelle Personalentwicklung im Einkauf: Überprüfung des Status Quo und der zum Einsatz kommen- den Methoden

Betreut von

PROF. DR. FLORIAN C. KLEEMANN

im Rahmen des Moduls M6.3 „Führung im Einkauf“

Eingereicht von:

Laura Gehrung (20325121)

Franziska Schneider (21216221)

Matthias Glas (01717915)

Abgabetermin:

30.12.2021

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Struktureller Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlagen von Einkauf und PE	4
2.1 Kernaspekte des Einkaufs	4
2.2 Grundverständnis und Konzepte der PE.....	6
2.3 Aktueller Stand: PE im Einkauf	12
3 Empirische Untersuchung: PE im Einkauf.....	16
3.1 Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung.....	16
3.2 Strukturierung und Auswertung der empirischen Untersuchung	19
3.3 Kritische Würdigung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	30
4 Schlussbetrachtung und Ausblick.....	35
Literaturverzeichnis	37
Anhang	42
Reflexion.....	57

Genderformel: Bei allen Bezeichnungen, die in dieser Ausarbeitung auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechtsidentitäten, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde.

Abkürzungsverzeichnis

BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf & Logistik
BVL	Bundesvereinigung Logistik
HR	Human Resources
PE	Personalentwicklung
PE Maßnahmen	Personalentwicklungsmaßnahmen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Identifying the highest-priority HR topics.....	1
Abbildung 2: Verändertes Kompetenzprofil eines Einkäufers (eigene Darstellung).....	6
Abbildung 3 Darstellung gängiger Personalentwicklungsmaßnahmen.....	10
Abbildung 4 Personalentwicklungsmaßnahmen im Einkauf	14
Abbildung 5 Auswertung Umfrage Teilnehmeranzahl nach Unternehmensgröße (Frage 3).....	19
Abbildung 6 Auswertung Umfrage Position innerhalb der Einkaufsabteilung (Frage 5).....	20
Abbildung 7 Auswertung Umfrage Personalentwicklungsmaßnahmen (Frage 10).....	22
Abbildung 8 Auswertung Umfrage Hauptaufgaben der Personalentwicklung im Einkauf (Frage 19)	24
Abbildung 9 Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen – Anlehnung an das persönliche Interesse / an künftige Anforderungen (Frage 12, 16)	28
Abbildung 10 Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen – Förderung der individuellen Stärken (Frage 13, 15).....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Korrelationen zwischen der Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen und der Positionen in Einkaufsbereich (Frage 5, 8, 9)	26
--	----

1 Einleitung

Digitization, Talent, Future of Work. Im jährlich erscheinenden "Creating People Advantage Report" der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit der World Federation of People Management Association wurden mehr als 6600 Teilnehmer aus 113 Länder nach den dringenden Handlungsfeldern im Bereich Human Resources befragt. Demnach sehen Unternehmen die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, die Personalbeschaffung und -entwicklung, wie auch die Neudefinierung der Arbeitsweise in Anbetracht von (Post) Covid-19 als die größten Herausforderungen von Personalabteilungen. Besonders die Entwicklung von Mitarbeitern wurde als ein „strong need to act“ identifiziert, was in Abbildung 1 verdeutlicht wird.¹

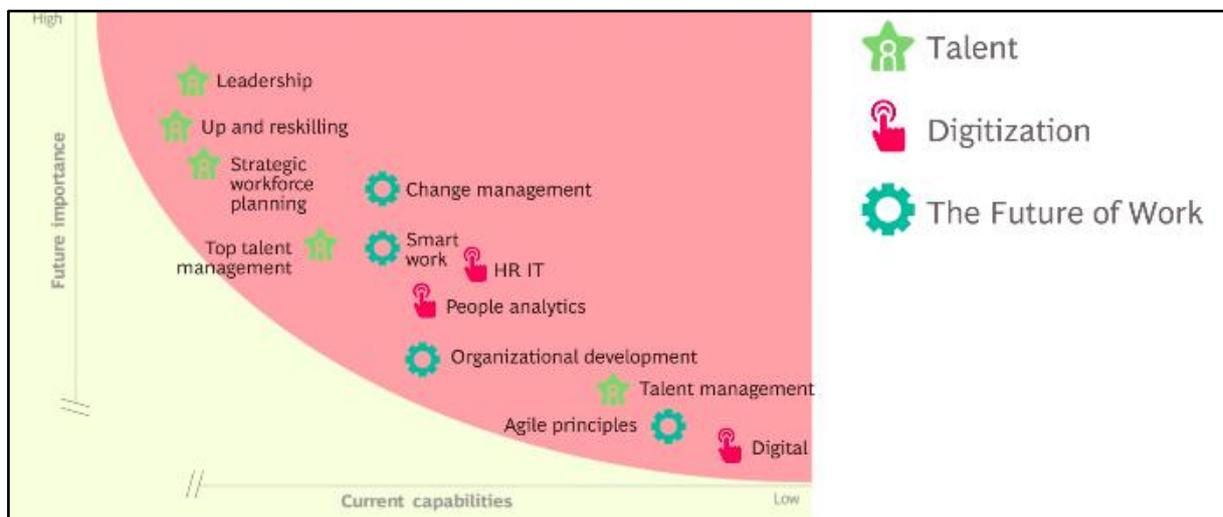


Abbildung 1 Identifying the highest-priority HR topics²

Hohe Relevanz wird hiernach, neben Leadership Behaviors, dem Up- und Reskilling bzw. der Entwicklung von Mitarbeitern zuteil.

Eine besondere Bedeutung erhält in diesem Kontext die Personalentwicklung (PE) innerhalb eines Unternehmens, deren Augenmerk auf der Erhebung der gegenwärtig und zukünftig benötigten Qualifikationen und Kompetenzen für alle Stellen im Betrieb liegt. Auf Basis ebenjener Erhebung kann die PE Unternehmen und deren Beschäftigte flexibel auf sich ändernde Situationen und Gegebenheiten vorbereiten, um so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiterhin sicherzustellen.³ Dabei steht eine Vielzahl von Instrumenten und Werkzeugen zur

¹ Vgl. BCG, 2021

² Vgl. ebd.

³ Vgl. Wegerich, 2015, S. 1

Verfügung, mit deren Hilfe einerseits Kompetenzen und Fähigkeiten vermittelt werden und andererseits Mitarbeitern klare Karriere- und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden sollen.⁴

Im Angesicht wechselnder Anforderungen und Kompetenzen wurden und werden auch die Aufgaben von Einkäufern zunehmend komplexer und umfangreicher. Während der Einkauf früher mit Begriffen wie Bestellabwickler, Einzelkämpfer und Erfüllungsgehilfe assoziiert wurde, wird er heute zunehmend als Beschaffungsoptimierer, Supply Chain Manager und Teamplayer wahrgenommen, welcher ebenfalls über eine hohe Produkt-Kompetenz verfügen muss.⁵

Dennoch bedarf es einer Erweiterung der Fähigkeiten, um den neuen Anforderungen eines modernen Einkäufers gerecht werden zu können. In diesem Zuge nimmt die PE eine tragende Rolle ein. Ob dies jedoch tatsächlich der Fall in der Praxis ist, ist Gegenstand dieser Arbeit.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit

Gibt es eine professionelle PE im Einkauf? Mit dieser Frage lässt sich die Problemstellung dieser Arbeit größtenteils zusammenfassen. Jedoch wäre eine bloße Reduzierung auf diese Frage zu kurz gegriffen. Genauso interessant wäre es zu erfahren, welche konkreten Maßnahmen zum Einsatz kommen, sollte eine PE im Einkauf vorhanden sein. Auch stellt sich die Frage, ob die genutzten Maßnahmen den Mitarbeitern in Bezug auf Ihrer Tätigkeit im Einkauf einen Mehrwert bieten und ob diese auf die persönlichen Interessen der Einkäufer abgestimmt sind.

Es wäre falsch zu behaupten, dass die PE im Einkauf ein gänzlich unerforschtes Gebiet ist. Elisabeth Fröhlich und Anja Karlshaus haben im Rahmen einer quantitativen Untersuchung im Jahre 2014 bereits Forschungsarbeit auf diesem Gebiet geleistet.⁶ Warum es sinnvoll ist, weitere Untersuchungen durchzuführen, wird in Kapitel 2.3 näher erläutert.

⁴ Vgl. BMAS, 2016

⁵ Vgl. Weigel, Rücker, 2015, S. 181 f.

⁶ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 1 ff.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit lässt sich direkt aus der zuvor dargelegten Problemstellung ableiten und spiegelt sich in folgenden drei Absichten wider:

- Überprüfung der Existenz einer professionellen PE im Einkauf.
- Überprüfung der zum Einsatz kommenden Maßnahmen, falls eine professionelle PE vorhanden ist.
- Überprüfung des Zielerreichungsgrades der eingesetzten Maßnahmen.

Diese drei Ziele bilden somit ebenfalls die Forschungsfragen dieser Arbeit.

1.3 Struktureller Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 dieser Arbeit legt das theoretische Fundament für den weiteren Verlauf. Dabei wird eine Dreiteilung vorgenommen: Im ersten Abschnitt werden die Kernaspekte des Einkaufs erläutert, gefolgt von einer Einführung in die Thematik der PE. Dabei liegt der Fokus sowohl auf den Zielen, Chancen, Risiken, Adressaten und Trägern als auch auf den gängigen, zum Einsatz kommenden Maßnahmen. Abschließend wird die von Fröhlich und Karlshaus durchgeführte Umfrage vorgestellt und dabei insbesondere auf die Methodik, wie auch auf die Ergebnisse der einzelnen Fragen eingegangen.

Gegenstand von Kapitel 3 ist die Durchführung einer eigenen Umfrage, wobei abermals eine Dreiteilung erfolgt: Im ersten Abschnitt werden die Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung näher erläutert, wo hingegen in Kapitel 3.2 die Auswertung vorgenommen wird. Dabei werden die Ergebnisse der gestellten Fragen nacheinander präsentiert und mögliche Zusammenhänge erläutert. Kapitel 3 schließt mit einer kritischen Würdigung, wobei Schwächen und Stärken der Umfrage aufgezeigt werden, sowie der Nennung konkreter Handlungsempfehlungen.

In Kapitel 4 erfolgt die Schlussbetrachtung mit dem dazugehörigen Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen von Einkauf und PE

Das folgende Kapitel dient der Vermittlung von wesentlichem Wissen über den Einkauf und der PE. Hierzu werden die Kernaspekte und Konzepte beschrieben, um die spätere Forschung wissenschaftlich zu fundieren. Des Weiteren wird ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung und Literatur im Bereich der PE im Einkaufsumfeld dargestellt.

2.1 Kernaspekte des Einkaufs

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis, sind unterschiedliche Konzepte und eine große Begriffsvielfalt im Zusammenhang mit dem Einkauf vorzufinden. Die Sicherstellung der benötigten Güter und Dienstleistungen spiegelt dabei die Hauptaufgabe wider.⁷ Durch die Vielfalt der unterschiedlichen Einkaufstätigkeiten, haben sich unterschiedliche Konzepte und Begrifflichkeiten etabliert. Beispielhaft zu nennen sind der Einkauf, die Beschaffung, die Materialwirtschaft, die Supply Chain oder die Logistik.⁸ Besonders die Begriffe Beschaffung und Einkauf erfahren eine häufig synonyme Anwendung. Dennoch gilt es im Zuge der Übersichtlichkeit dieser Arbeit die beiden Konzepte voneinander abzugrenzen und in ihren Kontext zu ordnen.⁹ Insbesondere die operativen Tätigkeiten des Versorgungsvorganges, wie die Bestellabwicklung oder weitere Verwaltungsaufgaben, werden im Zusammenhang mit dem Einkauf hervorgehoben. Dieses Konzept hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt, indem das reine Preisdenken von gestalterischen Aspekten, zur Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses, abgelöst wurde. Im Gegensatz zu einer operativen Fokussierung wie im Einkauf, wird die Beschaffung um weitere strategische Komponenten ergänzt. Kernaspekte sind dabei eine sowohl kostengünstige als auch eine gesicherte Versorgung mit den benötigten Gütern und Dienstleistungen.¹⁰ Somit orientieren sich diese strategischen Komponenten an übergreifenden Fragestellungen, welche dem Ziel der Entwicklung von Beschaffungsstrategien und der Optimierung von Beschaffungsaktivitäten dient.¹¹ Der Einfachheit zu Grunde liegend, werden die Begriffe Einkauf und Beschaffung in dieser Arbeit synonym verwendet und wie folgt definiert: „Unter Beschaffung [bzw. Einkauf] im weiteren Sinn versteht man alle Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit jenen Produktionsfaktoren, die nicht selbst erstellt werden“.¹²

Die Primärziele des Einkaufs werden als Sachziele bezeichnet. Dabei gilt es die richtige Menge, in der geforderten Qualität, zum passenden Zeitpunkt zu möglichst geringen Kosten

⁷ Vgl. Arnolds, Heege, Röh, Tussing, 2016, S. 2

⁸ Vgl. Jung, 2016, S.315

⁹ Vgl. Kreuzpointner und Reißer, 2006, S. 11 f.

¹⁰ Vgl. Arnolds, Heege, Röh, Tussing, 2016, S. 2 f.; Kreuzpointner, Reißer, 2006, S. 11 f.

¹¹ Vgl. Richard, 2016, S. 7

¹² Vgl. Kummer, Grün, Jammernegg, 2019, S. 136

zur Verfügung zu stellen. Daraus lässt sich schließen, dass besonders der Versorgungssicherheit eine große Bedeutsamkeit zugeschrieben wird. Neben den Sachzielen werden die Ziele des Einkaufs noch in Formalziele und Nebenbedingungen gruppiert. Die Formalziele betrachten in diesem Sinne die anfallenden Kosten. Sowohl die direkten Kosten und somit die Kosten der Anschaffung als auch die indirekten Kosten, wie beispielsweise die Bestellabwicklung oder Fehlmengenkosten. Die letzte Gruppierung beschäftigt sich mit den Nebenbedingungen, diese sind unternehmensspezifisch und neben den Sach- und Formalzielen im Einkauf zu beachten.¹³

Es wird hierbei deutlich, dass dem Einkauf im Hinblick auf die Versorgungssicherheit eine große Bedeutung zukommt. Neben dieser wesentlichen Rolle hat die Einkaufsorganisation auch einen großen Stellhebel, positiv zum Wertbeitrag des gesamten Unternehmens beizutragen. Dies wird bei der Betrachtung des hohen prozentualen Anteils (50 % bis 60 %) der Materialkosten am gesamten Betriebsergebnis sichtbar.¹⁴ Daraus kann geschlossen werden, dass der Einkauf einen hohen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leistet. Zum einen durch die Sicherstellung der Versorgung, da kein Unternehmen komplett autark agieren kann, zum anderen aber auch durch den signifikanten Stellhebel der Senkung der Materialkosten.¹⁵ Dies hat zur Folge, dass der Beschaffung ein erhöhtes Bedeutungsniveau im gesamten Unternehmensumfeld zukommt. Erkenntlich wird dies an den geänderten Aufgabeninhalten, bei welchen ein stärkerer Fokus auf die strategische Komponente gelegt wird, aber auch an der Änderung der Denkweise, wobei der reine Preisgedanke in den Hintergrund rückt. Des Weiteren ist eine erhöhte Relevanz des Einkaufs im gesamten Unternehmensumfeld zu erkennen, welche sich durch Schnittstellen in anderen Unternehmensbereichen widerspiegelt.¹⁶ Ein signifikanter Faktor zur Steigerung des Wertbeitrags und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sind dabei die Mitarbeiter der Einkaufsorganisation. Hierbei wird der bedeutende Stellhebel des Personals und deren Weiterentwicklung im Einkaufsumfeld erkennbar.¹⁷

Die Fachliteratur beleuchtet häufig das geänderte Anforderungsprofil der Mitarbeiter in der Einkaufsorganisation, welches aus Veränderungen und Trends abgeleitet wird. So ist eine starke Reduktion der operativen Tätigkeiten zu erkennen.¹⁸ Durch diese Veränderungen und den gestiegenen Stellenwert des Einkaufs in der gesamten Unternehmensorganisation, werden neue Rollenprofile entwickelt, wobei neue Kompetenzen im Fokus stehen. durch diesen Wandel müssen Einkäufer unterschiedliche Kenntnisse vorweisen, wie beispielsweise Produktkenntnisse, Marktkenntnisse, interkulturelle Kenntnisse und Führungsqualitäten, aber

¹³ Vgl. Krampf, 2020, S. 6 f.

¹⁴ Vgl. Arnolds, Heege, Röh, Tussing, 2016, S. 13 f.; Lorenzen, Krokowski, 2018, S.19 f.

¹⁵ Vgl. Lorenzen, Krokowski, 2018, S.16 f.; Arnolds, Heege, Röh, Tussing, 2016, S. 16

¹⁶ Vgl. Arnolds, Heege, Röh, Tussing, 2016, S. 17

¹⁷ Vgl. Büsch, 2019, S. 267; Lechner, 2017, S.172

¹⁸ Vgl. Vollmer, Bode, Burkhart, 2021, S.48

auch Kenntnisse über die Informations- und Kommunikationstechnologie.¹⁹ Neben diesen benötigten Kenntnissen wird das gestiegene Anforderungsprofil der Mitarbeiter auch durch das neu entstandene Rollenverständnis verdeutlicht. Gemäß Weigel und Rücker entwickelt sich dieses neue Rollenverständnis von Bestell- und Verwaltungstätigkeiten zu einer übergreifenden Funktion. Dies wird in Abbildung 2 dargestellt, wobei das frühere Berufsbild dem zukünftigen gegenübergestellt wird.²⁰ Aufgrund der veränderten Anforderungsprofile und der Bedeutung der qualifizierten Mitarbeiter wird die Signifikanz von PE Maßnahmen im Einkaufsumfeld ersichtlich.



Abbildung 2: Verändertes Kompetenzprofil eines Einkäufers (eigene Darstellung)²¹

2.2 Grundverständnis und Konzepte der PE

Unter PE im erweiterten Sinne sind strategisch ausgerichtete Aktivitäten zur Vermittlung von Fähigkeiten zu verstehen, durch welche die Leistungen von Mitarbeitern und Führungskräften aktuell und in Zukunft gesteigert werden sollen. Weiterhin beinhaltet der Begriff auch strategisch ausgerichtete Maßnahmenpakete, die der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften dienen sollen. Es wird also sowohl die Bildung als auch die Förderung der Beschäftigten betrachtet.²²

Um die richtigen Maßnahmen festzulegen, sollten vorher allerdings die Ziele des Unternehmens und der Beschäftigten in Bezug auf die PE betrachtet werden, um diese realisieren zu können. Aus Unternehmenssicht ist es hierbei vor allem wichtig sowohl die Effizienz als auch

¹⁹ Vgl. Lechner, 2017, S.172

²⁰ Vgl. Weigel, Rücker, 2015, S. 182

²¹ Vgl. Weigel, Rücker, 2015, S. 182; Lechner, 2017, S. 175

²² Vgl. Stock-Homburg, Groß, 2019, S. 248 f.

die Effektivität der Angestellten zu steigern und qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben. Gleichzeitig spielt auch die Flexibilität und Bereitschaft sich neuen Anforderungen zu stellen eine wichtige Rolle für die Unternehmen. Weiterhin sollen die Mitarbeiter und Führungskräfte stets motiviert und zufrieden sein, sodass der Betrieb auch nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Dieses Ziel der allgemeinen Zufriedenheit und Motivation befolgen auch die Beschäftigten, wobei diesen vor allem auch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und die Chance sich auf persönlicher und fachlicher Ebene weiterzuentwickeln wichtig ist. Des Weiteren erhoffen sich die Beschäftigten durch PE Maßnahmen, kontinuierlich dazuzulernen, um die gewünschte Leistung erbringen zu können und somit einen sicheren Arbeitsplatz im Unternehmen zu haben. Gleichzeitig erhöhen sich durch die angelegerten Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen auch die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und es kommt zu einer allgemeinen Verbesserung der Karriere- und Aufstiegschancen, sowohl extern als auch intern. Auch dies sind Ziele der PE aus Sicht der Angestellten.²³

Im Zusammenhang mit diesen Zielen stehen auch die Chancen der PE. Hierbei können zum einen die Kosten reduziert werden, indem Mitarbeiter besser geschult werden und dadurch das Risiko von Fehlentscheidungen sinkt. Ebenfalls davon betroffen sind die sogenannten Ausfallkosten, welche entstehen, wenn Nachfolger für eine bestimmte Stelle nicht frühzeitig eingelernt werden. Ebenfalls kann der Aufwand bei Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gesenkt werden, wenn im Vorhinein gezielt Führungskräftetrainings stattgefunden haben. Neben dem Kostenaspekt besteht außerdem die Chance durch Entwicklungsmöglichkeiten auf fachlicher und persönlicher Ebene die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und sie dadurch an das Unternehmen zu binden.²⁴

Zudem kann durch die PE die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden und der Aufwand der Personalrekrutierung unter anderem auch von Führungskräften auf dem externen Arbeitsmarkt reduziert werden, indem sich die Personalabteilung frühzeitig mit der Nachwuchsplanung befasst. Für den dennoch bestehenden externen Bedarf an neuen Mitarbeitern ist die PE im Unternehmen insofern prädestiniert, als dass viele Arbeitnehmer enormen Wert auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten legen und somit möglicherweise Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgebaut werden können. Weiterhin können durch das Vorhandensein einer PE auch Personen eingestellt werden, die noch nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen, jedoch ein hohes Entwicklungspotenzial aufweisen und somit schrittweise qualifiziert werden können.²⁵

Neben möglichen Chancen der PE bestehen allerdings auch Risiken. Hierzu zählt zum Beispiel das Risiko der Demotivation, wenn überqualifizierte Beschäftigte durch Maßnahmen Fähigkeiten erlernt haben, die sie dann aufgrund fehlender Aufgaben in ihrem Bereich nicht anwenden können. Andererseits kann bei einigen Angestellten die Motivation auch sinken,

²³ Vgl. Stock-Homburg, Groß, 2019, S. 255

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 345 f.

wenn sie selbst nie von Entwicklungsmaßnahmen profitieren dürfen. Weiterhin besteht die Gefahr der erhöhten Fluktuation von Mitarbeitern und Führungskräften, da sich durch die erlernten Qualifikationen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Zudem kann auch der durch die PE Maßnahmen erzielte mögliche Erfolg durch fehlende Kennzahlen teilweise nicht gemessen werden.²⁶

Zwar gelten grundsätzlich alle Beschäftigten als potenzielle Adressaten für Entwicklungsmaßnahmen, jedoch gilt der Förderung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften ein besonderes Augenmerk. Weiterhin werden die Instrumente eher Personen angeboten, deren Arbeit überwiegend geistige Aufgaben umfasst.²⁷ Auch ist zu beobachten, dass vor allem Angestellte, die in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen und die, die elementaren Aufgaben in ihrem Bereich beherrschen, eher gefördert werden als beispielsweise Aushilfen oder Mitarbeiter mit einem befristeten Vertrag.²⁸ Grundsätzlich sollten vor allem große Unternehmen das Ziel haben, alle Beschäftigten zu fördern, jedoch sollte hier je nach zentraler Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen entschieden werden, in welchem Ausmaß, Umfang und Häufigkeit PE Maßnahmen angewendet werden.²⁹

Neben den Adressaten sollten auch die Träger der PE betrachtet werden. Hierzu zählen konkret die folgenden an der PE beteiligten Organisationseinheiten:³⁰

- Unternehmensleitung
- Personalabteilung
- Vorgesetzte
- Interessenvertretung der Arbeitnehmer
- Referenten/Bildungsinstitutionen
- Mitarbeiter

Die Unternehmensleitung ist dafür zuständig zu entscheiden, welchen Mitarbeitern Entwicklungsmaßnahmen angeboten werden und welche Ziele im Blick behalten werden müssen. Außerdem gibt sie die Höhe des finanziellen Rahmens vor und verteilt die einzelnen Aufgaben der PE auf die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter.³¹

Die Personalabteilung, welche vor allem in kleineren Unternehmen die PE miteinschließt,³² ist vor allem für die Beratung der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und Mitarbeiter in Bezug auf mögliche PE Maßnahmen zuständig. Außerdem ermittelt und analysiert sie den Entwicklungsbedarf bei den Angestellten und erarbeitet bestimmte Konzepte für den Aufstieg

²⁶ Vgl. Stock-Homburg, Groß, 2019, S. 255

²⁷ Vgl. Mentzel, 2012, S. 5 f.

²⁸ Vgl. Mudra, 2004, S. 236; Flüter-Hoffmann, 2005, S. 6

²⁹ Vgl. Nicolai, 2021, S. 351

³⁰ Vgl. Nicolai, 2021, S. 355

³¹ Vgl. ebd.

³² Vgl. ebd.

im Unternehmen. Eine weitere Hauptaufgabe der Personalabteilung ist es die entsprechenden Maßnahmen zu planen, anschließend durchzuführen und auch mögliche externe Bildungsangebote einzuholen inklusive derer Beurteilung. Zudem ist die Abteilung auch für die Erfolgs- und Kostenkontrolle der Maßnahmen, sowie die Budgetplanung zuständig.³³

Eine weitere wichtige Rolle in Bezug auf die PE spielen auch die Vorgesetzten. Sie sind vor allem dafür zuständig, die jeweiligen Stärken, Schwächen und möglichen Potentiale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und festzustellen, ob eine Diskrepanz zwischen der aktuellen Qualifikation eines Mitarbeiters und den Anforderungen besteht. All dies kann die Personalabteilung nicht beurteilen, da ihr der Einblick in den Arbeitsalltag der Beschäftigten fehlt. Aus diesem Grund kommt der Zusammenarbeit zwischen den Vorgesetzten und der Personalabteilung eine besondere Bedeutung zu. Weiterhin obliegt ihnen die Auswahl der Maßnahmen und die Terminplanung, sowie die Erfolgskontrolle der von den Mitarbeitern erworbenen Qualifikationen.³⁴

Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer, sprich der Betriebs- oder Personalrat, ist in dem Sinn an der PE beteiligt, da er rechtlich gesehen dazu verpflichtet ist die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu fördern.³⁵

Aufgabe der Referenten, welche sowohl von intern als auch von extern kommen können, ist es die festgelegten Maßnahmen umzusetzen und die Angestellten nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterzubringen.³⁶

Zwar gilt der Mitarbeiter selbst grundsätzlich als der zu Bildende,³⁷ allerdings zählt er durchaus zu der am wichtigsten an der PE beteiligten Organisationseinheit. Durch die Bereitschaft, seinen möglichen Entwicklungsbedarf und vorhandenen Potentiale, sowie seine Lernbereitschaft an den Vorgesetzten oder die Personalabteilung zu kommunizieren, ist er auf die Anforderungen der aktuellen und zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Gleichzeitig trägt er somit auch zum weiteren Erfolg der PE und des gesamten Unternehmens bei.³⁸

Die Maßnahmen, die den Mitarbeitern zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung angeboten werden, lassen sich wie in Abbildung 3 erkennbar in die folgenden vier gängigsten Kategorien unterteilen.

³³ Vgl. Mentzel, 2012, S. 13 ff.

³⁴ Vgl. Nicolai, 2021, S. 355 ff.

³⁵ Vgl. Nicolai, 2021, S. 357

³⁶ Vgl. ebd.

³⁷ Vgl. Bröckermann, 2012; S. 312 f.

³⁸ Vgl. Nicolai, 2021, S. 357

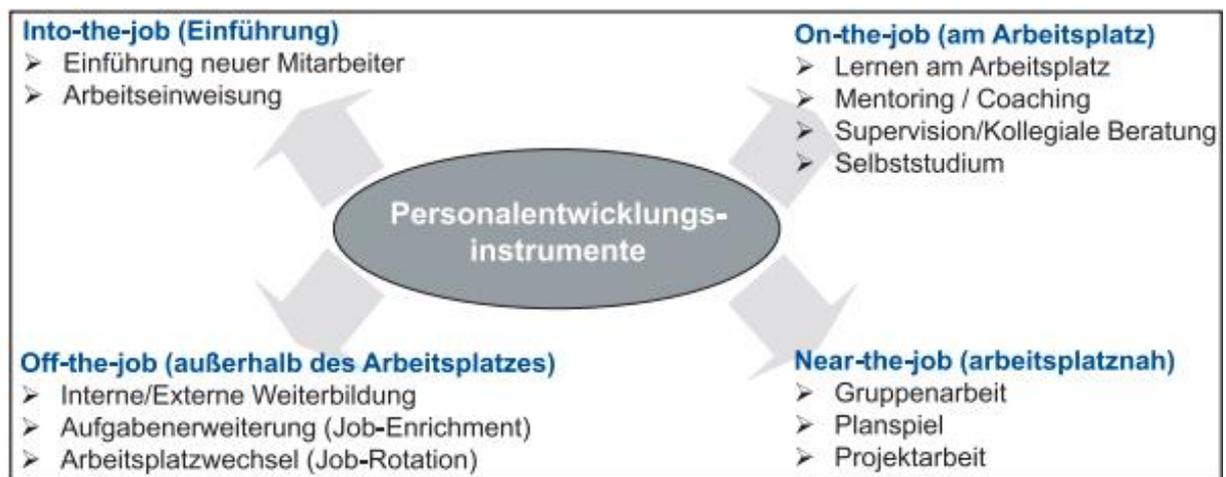


Abbildung 3 Darstellung gängiger Personalentwicklungsmaßnahmen³⁹

Diese lassen sich nach dem Zeitpunkt der Durchführung und der räumlichen Entfernung zum Arbeitsplatz kategorisieren.⁴⁰

Mit Maßnahmen „Into-the-job“ sind vor allem PE Instrumente gemeint, die bei Mitarbeitern in den ersten Tagen der Unternehmenszugehörigkeit angewendet werden,⁴¹ um sie so bestmöglich auf ihre bevorstehende berufliche Tätigkeit vorzubereiten.⁴²

Hierzu zählen Maßnahmen wie die Arbeitseinweisung, konkrete Einarbeitungskonzepte oder die Einarbeitung in Begleitung eines Paten. Während es bei der Arbeitseinweisung vor allem um die fachliche Einarbeitung in das neue Tätigkeitsfeld geht, richten sich Einarbeitungskonzepte vor allem auch an Mitarbeiter, die neu im Unternehmen sind und daher beispielsweise auch die Unternehmensphilosophie aufgezeigt bekommen müssen. Bei der Einarbeitung in Begleitung eines Paten steht eine zumeist vom Vorgesetzten ausgewählte Person jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung und lernt den neuen Kollegen in der Regel auch fachlich ein.⁴³

Weiterhin ist auch die klassische Berufsausbildung, Traineeprogramme oder ein Praktikum den Maßnahmen „Into-the-job“ zugeordnet.⁴⁴

Unter Maßnahmen „On-the-job“ sind Instrumente zu verstehen, die während der eigenen Arbeitstätigkeit am Arbeitsplatz angewendet werden.⁴⁵ Hier ist im Vorfeld zu klären, wie die eigentliche Tätigkeit von den Lernfeldern abgegrenzt wird. Der Beschäftigte qualifiziert sich hierbei durch eigenständiges Lernen. Beispiele für Maßnahmen sind hier das Mentoring oder Coaching, das Selbststudium oder Auslandsentsendungen. Während beim Mentoring eine erfahrene, meist interne Person ihr Fach- und Erfahrungswissen an eine vergleichsweise unerfahrenere Person, meist einen neuen oder jungen Mitarbeiter weitergibt, geht es beim

³⁹ Vgl. Wegerich 2015, S. 37

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. Wegerich, 2015, S. 38

⁴² Vgl. Herget, Strobl, 2018, S. 260

⁴³ Vgl. Wegerich, 2015, S. 38 ff.

⁴⁴ Vgl. Herget, Strobl, 2018, S.260

⁴⁵ Vgl. ebd.

Coaching weniger um fachliche Inhalte.⁴⁶ Hier steht verstärkt die Beratung von in der Regel Führungskräften durch eine erfahrene organisationsfremde Person im Vordergrund, um persönliche und berufliche Ziele zu realisieren.⁴⁷ Da ein Selbststudium mit der eigenständigen Weiterbildung gleichzusetzen ist, kommen hier auch oftmals E-Learning Methoden zum Einsatz.⁴⁸

Anders als die Maßnahmen „On-the-job“ finden „Off-the-job“-Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Neben dem räumlichen Aspekt haben diese Art von Maßnahmen oftmals auch keinen inhaltlichen oder zeitlichen Bezug zum eigentlichen Aufgabengebiet, sie finden also nicht während des üblichen Arbeitsprozesses statt.⁴⁹ Beispiele hierfür sind die interne und externe betriebliche Weiterbildung, das Job-Enlargement, Job-Enrichment oder die Job-Rotation. Während die interne betriebliche Weiterbildung im Unternehmen selbst durch einen internen oder externen Trainer durchgeführt wird, erfolgt die externe betriebliche Weiterbildung außerhalb des eigenen Unternehmens bei einem externen Organisator. Job-Enlargement meint die Aufgabenerweiterung, das heißt der Mitarbeiter bekommt im Rahmen seines Tätigkeitsbereichs zusätzliche Aufgaben erteilt, die jedoch das gleiche Anforderungsniveau haben.⁵⁰ Unter Job-Enrichment hingegen ist die Aufgabenbereicherung zu verstehen, das heißt der Beschäftigte übernimmt Tätigkeiten mit höherem Anspruch und einer größeren Entscheidungsbefugnis.⁵¹ Weiterhin beschreibt die Job-Rotation den Arbeitsplatzwechsel für einen vorher festgelegten Zeitraum. Der Einblick in eine neue Abteilung und somit neue Aufgabenbereiche dient dem Austausch von Fachwissen und dem kritischen Hinterfragen des eigenen Denkens und Handelns.⁵²

Maßnahmen „Near-the-job“ werden zwar nicht direkt am Arbeitsplatz angewendet, jedoch in großer räumlicher, zeitlicher und/oder inhaltlicher Nähe.⁵³ Diese Instrumente finden oftmals also auch während der täglichen Arbeit statt und haben nicht selten einen Bezug zur eigentlichen Tätigkeit.⁵⁴ Hierzu zählen beispielsweise die Gruppenarbeit, das Planspiel oder die Projektarbeit.⁵⁵

Neben diesen vier gängigsten PE Instrumenten gibt es zudem noch Maßnahmen „Along-the-job“ und „Out-of-the-job“. Erstere erfolgen parallel zur eigentlichen Tätigkeit und verfolgen mittel- bis langfristige Ziele. Ein Beispiel hierfür wäre die Karriere- und Laufbahnplanung. Maßnahmen „Out-of-the-job“ kommen vor allem bei älteren Mitarbeitern zum Einsatz und dienen der Vorbereitung des Austritts aus dem Arbeitsleben. Klassische Instrumente hierbei sind der

⁴⁶ Vgl. Graf, Edelkraut, 2017, S. 6 ff.

⁴⁷ Vgl. Offermanns, 2004, S. 189; Graf, Edelkraut, 2017, S. 6 ff.

⁴⁸ Vgl. Wegerich, 2015, S. 43 ff.

⁴⁹ Vgl. Herget, Strobl, 2018, S.260

⁵⁰ Vgl. Peterke, 2021, S. 250 f.

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. Wegerich, 2015, S. 37 ff.

⁵³ Vgl. Herget, Strobl, 2018, S.260

⁵⁴ Vgl. ebd.

⁵⁵ Vgl. Wegerich, 2015, S. 65 ff.

gleitende Ruhestand, eine interne Consulting-Tätigkeit oder der Wissenstransfer vor dem Ruhestand.⁵⁶

2.3 Aktueller Stand: PE im Einkauf

Bei der Recherche nach dem aktuellen Forschungsstand zum Thema „PE im Einkauf“ wurde eine von Elisabeth Fröhlich und Anja Karlshaus durchgeführte und im Rahmen des Sammelbandes „PE in der Beschaffung“ veröffentlichte empirische quantitative Untersuchung als Status Quo identifiziert. In der einkaufsorientierten Literatur wird, sofern das Thema der PE Erwähnung findet, lediglich auf die Wichtigkeit ebener für die Beschaffung eingegangen.⁵⁷ Auch gibt es eine Vielzahl an Studien zur PE, jedoch beziehen sich diese in der Regel auf Unternehmen im Allgemeinen und nicht auf einzelne betriebliche Funktionen. Die von Fröhlich 2014 durchgeführte Untersuchung gliedert sich dabei in insgesamt drei Leitfragen. Neben der PE waren die globalen Herausforderungen und Trends, das gegenwärtige und zukünftige Berufsprofil und die damit einhergehenden Aufgaben und Kompetenzen, stets bezogen auf den Einkauf, Gegenstand der Untersuchung.⁵⁸

Fröhlich wählte als Erhebungsform die schriftliche Onlinebefragung, wobei der eigentlichen Befragung eine qualitative Erhebung in Form eines Fokusgruppensdesigns vorausging, an dem 18 Einkaufs- und Personalleiter teilnahmen. Diese wurden zur Existenz von Trends und Kompetenzen sowie der Anwendbarkeit von PE Maßnahmen befragt. Ziel war es, die Verantwortlichen zusammenzubringen, um die personalpolitischen Fragestellungen im Einkauf zu diskutieren und den wissenschaftlich-theoretischen Rahmen zu überprüfen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse bestimmten dabei in Verbindung mit den drei Leitfragen die Erstellung des im Rahmen der quantitativen Untersuchung verwendeten Fragebogens.⁵⁹

Die bundesweit durchgeführte Umfrage erforderte einen zeitlichen Aufwand von ca. 45 Minuten, wobei keine Eingrenzung hinsichtlich Größe und Branche der beteiligten Unternehmen vorgenommen wurde. Die Ansprache potentieller Teilnehmer erfolgte über den BME im Rahmen eines Newsletters. Insgesamt flossen 109 vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Ergebnisanalyse ein, wobei Fröhlich auf die hohe Zahl nicht vollständig ausgefüllter Fragebögen verweist. Hierbei werden zwei Ursachen genannt. Zum einen handelt es sich um eine vergleichsweise lange Befragung, welche von einer Vielzahl von Teilnehmern im Verlauf abgebrochen wurde. Zum anderen seien einige der sich mit der PE auseinandersetzenden Fragen zu sehr auf die Personalabteilung ausgelegt gewesen, sodass den im Einkauf tätigen Mitarbeitern oft das nötige Hintergrundwissen gefehlt hätte. Die meisten Unternehmen stammen

⁵⁶ Vgl. Herget, Strobl, 2018, S.260

⁵⁷ Vgl. Weigel, Rücker, 2015, S. 179

⁵⁸ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 2

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 3f.

aus der Automobil- und Zulieferbranche, gefolgt vom Chemie- und Pharmasektor und dem Maschinenbau.⁶⁰

Konkret wurden folgende Fragen im Rahmen der PE gestellt:⁶¹

- Zuständigkeiten in der PE
- Angewendete PE Maßnahmen sowie der geschulten Inhalte
- Herausforderungen, mit denen Beschaffungsverantwortliche im Kontext der PE zu kämpfen haben
- Bewertung einzelner PE Maßnahmen
- Zusammenarbeit zwischen HR-Abteilung und Beschaffung im eigenen Unternehmen

Bezogen auf die Zuständigkeiten kommt Fröhlich zum folgenden Ergebnis: „Über 50 % der Beschaffungsverantwortlichen sehen sich selbst in der Verantwortung für die Entwicklung und Auswahl einkaufsspezifischer PE Maßnahmen. Auch in der Durchführung dieser Maßnahmen verbleiben diese zu 27 % in der Abteilung selbst – bzw. werden in knapp der Hälfte der Fälle (45 %) durch externe Trainingsanbieter durchgeführt.“⁶²

Die größten Herausforderungen bei der Implementierung von PE Maßnahmen sehen die Befragten „vor allem im begrenzten Trainingsbudget (83 % in den oberen Kategorien „stimme zu“ bzw. „stimme voll zu“) sowie der unterschiedlichen Qualifizierungstiefe in der Beschaffung (91 % in den oberen beiden Kategorien).“⁶³ Als weitere Punkte wurden der mangelnde Rückhalt der Geschäftsleitung (53 %) sowie die begrenzte Anzahl von Experten genannt, welche das notwendige Fachwissen vermitteln können.⁶⁴

Die Bereiche „Fachs Schulungen“ und „Soft Skills“ stellten sich als jene Fragen heraus, welche von einer Vielzahl von Teilnehmern nicht beantwortet wurden, was Fröhlich auf die zuvor erwähnte mangelnde Fachkenntnis der Einkäufer über den Status Quo in diesen Bereichen zurückführt. 84 % gaben an, dass Fachschulungen zum Thema „Allgemeinwissen Einkauf“ durchgeführt werden, gefolgt von Schulungen im Bereich Lieferantenauswahl, -entwicklung und -management (76 %). Auch rechtliche Aspekte spielen eine bedeutende Rolle und wurden von 70 % der Befragten bejaht. Weniger Relevanz kommt den Themen Statistik (3,8 %), Disposition (15 %) und ISO Norm (24 %) zugute. Relativ ausgewogen wurden Fachschulungen im Bereich Risikomanagement (47 %), Global Sourcing (40 %) und Technik (39 %) bewertet.⁶⁵ „Spitzenreiter bei den besuchten ‚Soft Skills Trainings‘ ist mit 80 % das Verhandlungstraining, welches mit der hohen Bewertung des Rollenbildes ‚Verhandlers‘ einhergeht. Auch Führungs-

⁶⁰ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 3f.

⁶¹ Vgl. ebd., S. 5

⁶² Ebd., S. 16

⁶³ Ebd., S. 20

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 20

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 17

trainings (62 %), Konfliktmanagementtrainings (55 %) und Kommunikationstrainings (Präsentation, 56 % und Moderation, 51 %) sind beliebt und werden im Schnitt von über der Hälfte der befragten Beschaffungsverantwortlichen besucht.⁶⁶ Weniger verbreitet sind kulturelle bzw. interkulturelle Trainings, welche von 40 % der Befragten in Anspruch genommen werden. Das Schlusslicht bildet hierbei das Change-Management. Nur 28 % gaben an, sich schon einmal in diesem Bereich geschult zu haben.⁶⁷

Bei der Nutzung verschiedenster PE Maßnahmen ist festzuhalten, dass weiterhin die klassischen Weiterbildungsinstrumente in Form externer Schulungsmaßnahmen (87 %) bzw. alternativ des klassischen Unterrichts durch interne Trainer (49 %), wie auch der Einsatz von Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen (94 %) dominieren. In etwa 48 % der befragten Unternehmen gaben an, auch universitäre Aus- und Weiterbildungsprogramme besucht zu haben, wie der folgenden Abbildung entnommen werden kann.

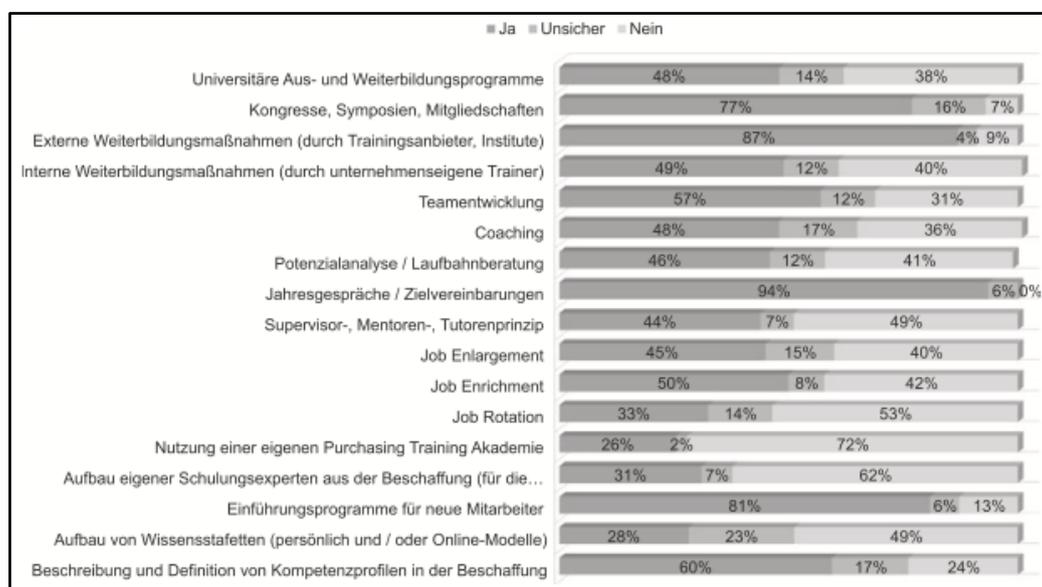


Abbildung 4 Personalentwicklungsmaßnahmen im Einkauf ⁶⁸

Ebenfalls wurde eine weite Verbreitung von innovativen Instrumenten festgestellt. Bei fast der Hälfte der Befragten erfolgten „Learning on the Job“-Maßnahmen in den verschiedensten Ausprägungen: Job Enrichment (50 %), Job Enlargement (45 %), Job Rotation (33 %), aber auch Mentoren- bzw. Tutorenprinzipien (44 %) oder Coaching (48 %). Den geringen Anteil beim Einsatz eigener Purchasing Trainingsakademien (26 %) führt Fröhlich auf die Unternehmensgröße zurück, da diese von kleineren Unternehmen kaum zu realisieren seien.

⁶⁶ Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 19

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 19

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 18

Nachdem nun die Ergebnisse der Umfrage dargestellt wurden, wird an dieser Stelle kurz erläutert, warum es erstrebenswert ist, weitere Forschungsarbeit auf diesem Gebiet durchzuführen.

Zum einen ist der zeitliche Aspekt zu nennen, da die Umfrage mittlerweile sieben Jahre alt ist und somit ein verändertes Stimmungsbild, gerade in Betracht von Covid-19, durchaus möglich ist. Zum anderen ist zu erwähnen, dass die PE nicht Hauptbestandteil der Untersuchung war, sondern als die abschließende von insgesamt drei Leitfragen behandelt wurde. In Verbindung mit einer Länge von ca. 45 Minuten, wäre es durchaus denkbar, dass ein gewisser Teil der Umfrageteilnehmer nicht mehr mit letzter Konsequenz und Wahrheitstreue den letzten Fragenblock beantwortet hat. Dass diese Annahme durchaus im Bereich des Möglichen liegt, zeigt sich auch in der von Fröhlich erwähnten hohe Abbruchquote. Selbstredend lassen sich mit einer „neuen“ quantitativen Untersuchung die Ergebnisse der Vorherigen überprüfen und ggf. Abweichungen feststellen. Besonders trifft dies auf die genutzten Instrumente bzw. Maßnahmen zu. Wohingegen Fragen nach den Fachschulungen und vermittelten Soft-Skills von Fröhlich selbst als eher ungeeignet identifiziert wurden und besser der HR-Abteilung gestellt werden sollen.

3 Empirische Untersuchung: PE im Einkauf

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Dabei wird zunächst die angewandte Methodik, wie auch die Durchführung der empirischen Untersuchung dargestellt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse strukturiert und analysiert. Daraufhin folgt eine kritische Würdigung der Empirik und Handlungsempfehlungen für die Praxis werden abgeleitet.

3.1 Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient zur Beantwortung der folgenden Forschungsfrage: Gibt es eine professionelle PE im Einkaufsumfeld, welche Instrumente werden dabei verwendet und wie ist der Zielerreichungsgrad dieser Instrumente? Bei empirischen Forschungen können grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze angewandt werden. Zum einen die qualitative Datenerhebung und zum anderen die quantitative Datenerhebung. Der qualitative Forschungsansatz empfiehlt sich zu wählen, wenn das zu erforschende Gebiet bisher nur geringfügig erschlossen ist. Somit wird in diesem Fall ein kleiner Teil betrachtet, um neue Erkenntnisse zu generieren. Dabei wird häufig eine Einzelfallforschung angewendet, um somit eine Repräsentation einer kleinen Masse zu erhalten. Die quantitative Forschung hingegen zielt auf eine hohe Stichprobe ab, um allgemein gültige Aussagen treffen zu können. Diese Vorgehensweise eignet sich dann, wenn ein Feld bereits ausgiebiger erschlossen wurde. Durch die Datenerhebung und eine hohe Stichprobe können diese repräsentativen Aussagen getroffen werden.⁶⁹ Die Thematik der PE wurde bereits umfangreich erforscht. Aufgrund dessen wurde bei der folgenden Arbeit ein quantitativer Ansatz verfolgt, um durch eine hohe Stichprobe und die existierende Literatur repräsentative Aussagen generieren zu können und dadurch die Forschungsfrage beantworten zu können.

Die empirische Analyse dieser Arbeit basiert auf einem strukturierten Fragebogen, welcher in Anhang 1 zu finden ist. Insgesamt umfasst die Befragung 13 Fragen. Um möglichst detaillierte Kenntnisse zu erlangen, gibt es unterschiedliche Fragestellungen für Mitarbeiter im Einkauf, Führungspersonal im Einkauf und Mitarbeiter aus dem Personalbereich. Dennoch ist die Unterteilung des Fragebogens für alle Probanden dieselbe. Zunächst werden allgemeine Informationen zur Thematik und dem Hintergrund dieser Befragung zur Verfügung gestellt. Im ersten Abschnitt werden die demografischen Faktoren der Probanden ermittelt. Im Anschluss daran, wird das persönliche Befinden in Bezug auf PE Maßnahmen abgefragt. Der letzte Abschnitt befasst sich mit den unterschiedlichen PE Maßnahmen und deren Wirksamkeit. Die

⁶⁹ Vgl. Riesenhuber, 2007, S. 6 f.

Umfrage besteht aus hauptsächlich geschlossenen Fragen, da diese einige Vorteile gegenüber offenen Fragestellungen aufweisen. Ausschlaggebend ist hierbei die inhaltliche Führung, wodurch das Risiko der Ergebnisverzerrung gesenkt werden kann. Zudem wurden zusätzlich offene Frageelemente, in Form eines frei befüllbaren Feldes, hinzugefügt. Damit soll den Probanden die Möglichkeit gegeben werden, weitere Randbedingungen individuell zu ergänzen.⁷⁰ Des Weiteren wurde eine sogenannte Likert Skala angewendet, um eine differenzierte Betrachtung bei geschlossenen Fragestellungen zu gewährleisten, wodurch detaillierte Erkenntnisse erzielt werden können.⁷¹ Zur Erstellung dieser Umfrage wurde das Tool Netigate verwendet. Dabei erfolgte eine stichprobenartige Befragung. Diese setzte sich aus 86 Teilnehmern zusammen, von welcher 8 die Umfrage vorzeitig abgebrochen haben, weshalb diese Daten nicht weiterverwendet wurden. Die Befragten arbeiten in Deutsch ansässigen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf den Branchen Maschinenbau, Automobilbranche und deren Zulieferer, Einzelhandel und der Metallbranche. Dies kann dadurch begründet werden, dass in diesen Branchen ein besonders hoher Fremdbeschaffungsgrad vorliegt. Entsprechend hat die Einkaufsorganisation in den Unternehmen in diesen Branchen einen besonders hohen Stellenwert, um positiv zum Wertbeitrag des Unternehmens beizutragen und die Materialkosten zu senken.⁷² Daraus lässt sich eine eigenständige und größere Einkaufsstruktur ableiten. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 5.11.2021 bis einschließlich 03.12.2021 und wurde über einen Link zum Umfragetool Netigate bereitgestellt. Die Findung der potenziellen Teilnehmer, wie auch die Verteilung des Links zur Umfrage, erfolgte hauptsächlich über berufliche Kontakte, als auch sozialen Netzwerken wie LinkedIn und Xing. Für die Auswertung und Aufbereitung der Umfrageergebnisse wurden neben den Darstellungen des Tools zusätzlich Pivot-Tabellen mittels Microsoft Excel erstellt, um detaillierte Erkenntnisse zu generieren.

Inwieweit sowohl die Methodik der Umfrage als auch die gewonnenen Ergebnisse qualitativ hochwertig sind, lässt sich bei quantitativen Erhebungsmethoden anhand der drei Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität überprüfen. Folglich gilt es den Erfüllungsgrad für die folgende Arbeit zu beurteilen. Unter Validität wird die Eignung beziehungsweise Genauigkeit eines Verfahrens verstanden, das zu messen, was es vorhersagt zu messen. In Bezug auf diese Arbeit, wird die Validität anhand der Inhaltsvalidität beurteilt, bei welcher der Fokus auf der inhaltlichen Analyse des Messverfahrens liegt. In diesem Sinne gilt es zu untersuchen, ob

⁷⁰ Vgl. Brosius, Haas, Koschel, 2016, S. 85 ff.

⁷¹ Vgl. Survey Monkey (Hrsg.), 2021, online

⁷² Vgl. Weele, Eßig, 2017, S.28; Krampf, 2020, S. 6 f.

die gestellten Fragen und die dazugehörigen Antwortmöglichkeiten den zu messenden Merkmalsbereich hinreichend repräsentieren.⁷³ Aufgrund einer bewussten Konzeption des Fragebogens zur Beantwortung der Forschungsfrage, kann von einer ausreichenden inhaltlichen Validität ausgegangen werden.

Das Gütekriterium Reliabilität beurteilt den Grad der Zuverlässigkeit eines Messinstrumentes. In diesem Fall wird von einer hohen Zuverlässigkeit ausgegangen, wenn eine wiederholte Messung zu denselben Messergebnissen führt. Ob dies der Fall ist, kann durch die sogenannte Test-Retest-Methode nachvollzogen werden, indem ein und dieselbe Person den Fragebogen zu einem anderen Zeitpunkt erneut ausfüllt und beide Male dieselben Ergebnisse generiert werden können.⁷⁴ Da bei dieser Forschungsarbeit keine Test-Retest-Methode angewandt wurde, kann das Gütekriterium der Reliabilität nur bedingt beurteilt werden. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Probanden bei identischer Befragung in naher Zukunft ein ähnliches Ergebnis erzielen würden. Dahingegen könnten diese Ergebnisse nach mehreren Jahren, aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, abweichen. Dessen ungeachtet wird bei dieser Arbeit hinsichtlich der gestellten Annahmen von ausreichender Reliabilität ausgegangen.

Das letzte Gütekriterium bezieht sich auf die Objektivität dieser Umfrage. Dabei ist die Objektivität gewährleistet, wenn die ermittelten Ergebnisse unabhängig von externen Einflussfaktoren sind. Hierbei werden drei Aspekte genauer beleuchtet. Die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Sofern die Untersuchung während der Durchführung unter vergleichbaren Bedingungen und ohne Störfaktoren stattgefunden hat, kann von einer hohen Durchführungsobjektivität ausgegangen werden. Aufgrund des standardisierten und gleich gebliebenen Fragebogens, als auch der Onlineteilnahme, können diese externen Störfaktoren minimiert werden, weshalb eine hohe Durchführungsobjektivität gegeben ist. Bei der Betrachtung der Auswertungsobjektivität wird die Abhängigkeit der kategorialen und numerischen Auswertung von der bewertenden Person analysiert. Durch die Verwendung des Umfragetools Netigate, werden die Daten elektronisch übertragen und somit ist eine hohe Auswertungsobjektivität gegeben. Als letztes gilt es die Interpretation der Befragungsergebnisse anhand der Objektivität zu betrachten. Dabei ist von einer hohen Objektivität auszugehen, wenn die Interpretation der Ergebnisse von verschiedenen Auswertungen dieselbe ist.⁷⁵ Aufgrund der hauptsächlich geschlossenen Fragen dieser Umfrage, als auch klaren Formulierungen und Definitionshinweisen, ist ein hoher Grad an Interpretationsobjektivität gegeben. Somit sind bei der Umfrage dieser Arbeit alle drei Gütekriterien zu einem ausreichenden Maße erfüllt worden.

⁷³ Vgl. Rammstedt, 2010, S. 250

⁷⁴ Vgl. ebd. S.244; Krebs, Menold, 2014, S. 427 f.

⁷⁵ Vgl. Rammstedt, 2010, S. 240 ff.

3.2 Strukturierung und Auswertung der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Da nur die aussagekräftigsten Ergebnisse grafisch veranschaulicht werden, ist in Anhang 2 zudem eine Übersicht aller Umfrageergebnisse veranschaulicht in Form von Diagrammen zu finden. Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten soziodemografische Angaben über ihr Alter und Geschlecht zu machen. Von insgesamt 78 Befragten waren hierbei mit 32 % (25 Personen) die meisten zwischen 26 und 35 Jahren alt. Weiterhin haben vor allem Personen im Alter von 18 bis 25 (20 Personen, 26 %) und von 36 bis 45 (19 Personen, 24 %) an der Umfrage teilgenommen. Weniger vertreten war dagegen mit 13 % (10 Personen) die Gruppe der 46- bis 55-Jährigen, sowie mit ausschließlich 4 Teilnehmern (5 %) die über 55-Jährigen.⁷⁶

Fast ausgeglichen war jedoch die Geschlechterverteilung mit 40 männlichen (51 %) und 38 weiblichen (49 %) Teilnehmern.⁷⁷

Um weiterhin unternehmens-, berufs- und qualifikationsspezifische Informationen zu den befragten Personen zu erhalten, wurden auch diesbezüglich Fragen gestellt. Wie in Abbildung 5 zu erkennen ist, sind bezüglich der Unternehmensgröße mit 52 Teilnehmern und somit 67 % die meisten der Befragten in großen Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern beschäftigt. In den kleinen bis mittleren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern, beziehungsweise zwischen 500 und 2500 Mitarbeitern verhält es sich wie die Abbildung zeigt ausgeglichen (jeweils 13 Personen, 17 %).

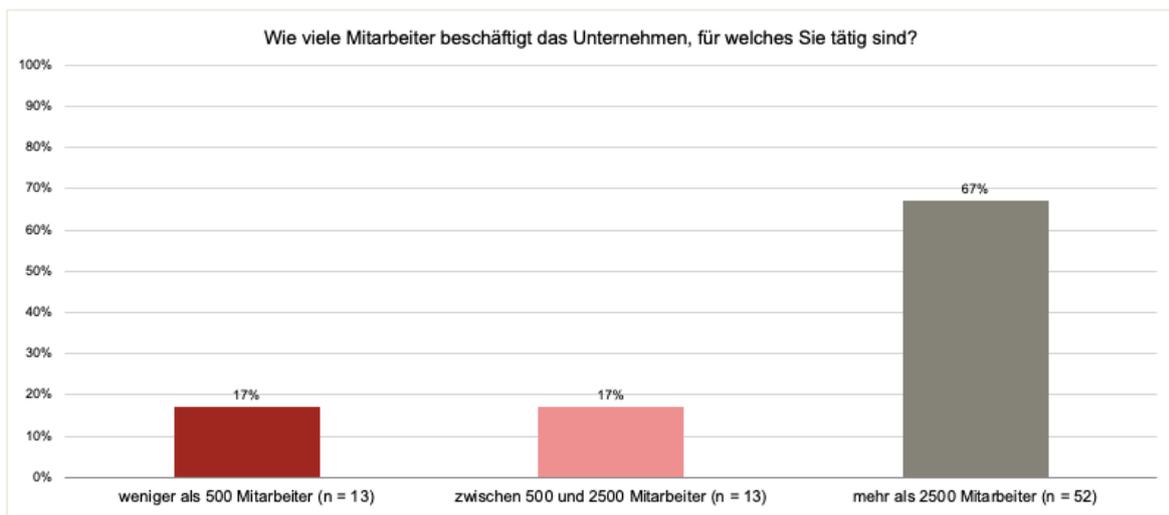


Abbildung 5 Auswertung Umfrage Teilnehmeranzahl nach Unternehmensgröße (Frage 3)

⁷⁶ Vgl. Anhang 2, Abbildung 1

⁷⁷ Vgl. Anhang 2, Abbildung 2

Da je nachdem in welcher Abteilung die Teilnehmer tätig sind, unterschiedliche Fragen gestellt wurden, konnten die Befragten auswählen, ob sie im Einkauf oder im Personalbereich tätig sind. Hierbei konnten weitaus mehr Umfrageteilnehmer aus dem Einkauf gewonnen werden (64 Personen, 82 %), als aus dem Personalbereich (14 Personen, 18 %).⁷⁸

Neben der Abteilung wurde bei den zu beantwortenden Fragen auch unterschieden, welche Position die teilnehmende Person innerhalb der Einkaufsabteilung einnimmt. Hierbei ergab sich das in der Abbildung 6 ersichtliche Bild. Wie zu erkennen ist, sind von den 64 Einkaufsmitarbeitern 45 % (29 Personen) und damit die meisten der Befragten im operativen Einkauf tätig. Weiterhin haben neben 17 Führungskräften (27 %) aus dem Bereich Einkauf, 11 Personen (17 %) aus dem strategischen Einkauf an der Umfrage teilgenommen. Die restlichen Teilnehmer (7 Personen, 11 %) haben eine sonstige Angabe gemacht. Erwähnenswert ist hierbei allerdings nur, dass eine geringe Zahl der Befragten sowohl im operativen als auch im strategischen Einkauf beschäftigt sind oder neben ihrer Tätigkeit als Führungskraft gleichzeitig auch dem strategischen Einkauf angehören.

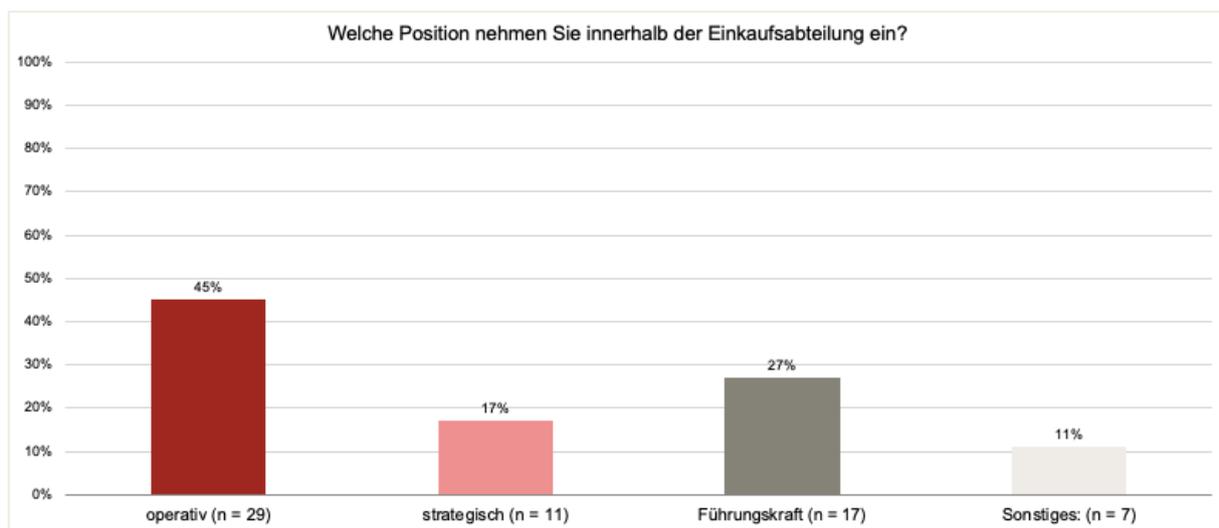


Abbildung 6 Auswertung Umfrage Position innerhalb der Einkaufsabteilung (Frage 5)

Auf die Frage wie lange die im Einkauf tätigen Teilnehmer bereits in ihrem Bereich tätig sind, gaben 39 % und damit 25 Personen an erst maximal 3 Jahre in ihrem Bereich beschäftigt zu sein. 28 % (18 Personen) der 64 Einkaufsbeschäftigten können zudem eine Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren im selben Bereich vorweisen und 33 % (14 Personen, 22 % 3-7 Jahre; 7 Personen, 11% 7-10 Jahre) sind bereits zwischen 3 und 10 Jahren in ihrem Bereich tätig.⁷⁹

Neben der Berufserfahrung wurde auch nach der Qualifikation der Einkaufsmitarbeiter gefragt. Hierbei kann am häufigsten (34 Personen, 53 %) ein Bachelorabschluss vorgewiesen werden. 29 Personen und damit 45 % der Befragten haben eine Berufsausbildung abgeschlossen und

⁷⁸ Vgl. Anhang 2, Abbildung 4

⁷⁹ Vgl. Anhang 2, Abbildung 6

22 % (14 Personen) verfügen über einen Masterabschluss. Weiterhin haben 12 Personen (19 %) an Fortbildungsmaßnahmen der IHK teilgenommen.⁸⁰

Neben den soziodemografischen Angaben und den Fragen zur Unternehmensgröße und Abteilung, in welcher die Umfrageteilnehmer beschäftigt sind, wurden sowohl die im Einkauf als auch die im Personalbereich tätigen Mitarbeiter zur persönlichen Relevanz von PE Maßnahmen befragt. Des Weiteren sollte noch bewertet werden, wie wichtig die PE speziell für den Einkaufsbereich ist.

Bezüglich der persönlichen Bedeutung von PE Maßnahmen gaben 53 % (41 Personen) der 78 Befragten an, PE Maßnahmen als sehr wichtig anzusehen. Für 33 Personen und somit 42 % sind diese Instrumente wichtig und 5 % (4 Personen) haben eine neutrale Einstellung demgegenüber. „Weniger wichtig“, beziehungsweise „überhaupt nicht wichtig“ sind die Maßnahmen für keinen der Teilnehmer.⁸¹

Bei der Einschätzung zur Wichtigkeit von PE Maßnahmen speziell im Einkaufsbereich ergab sich ein leicht abweichendes Bild. Hier stuften die meisten Arbeitnehmer die Instrumente als wichtig ein (41 Personen, 53 %). 41 % und damit 32 Personen stimmten mit „sehr wichtig“ ab und auch hier hatten nur wenige Personen eine neutrale Meinung (5 Personen, 6 %). Die Option „weniger wichtig“, beziehungsweise „überhaupt nicht wichtig“ wurde wiederum nicht ausgewählt.⁸²

Während die Einkaufsmitarbeiter anschließend angeben sollten, an welchen Maßnahmen sie in ihrer Einkaufstätigkeit bereits teilgenommen haben, wurde den im Personalbereich Beschäftigten die Frage gestellt, auf welche Instrumente sie im Rahmen der PE im Einkaufsumfeld zurückgreifen. Wie in Abbildung 7 erkennbar ist, gaben hierbei von den 64 Einkaufsbeschäftigten die meisten Personen an vor allem schon einmal an internen Workshops, beziehungsweise Seminaren (55 Personen, 86 %) teilgenommen zu haben. Weiterhin haben viele bereits von E-Learning- (43 Personen, 67 %) und Einarbeitungskonzepten oder auch der Begleitung durch einen ausgewählten Paten (40 Personen, 63 %) profitiert. Zudem zählen auch die externen Seminare (34 Personen, 53 %) und Onboarding Events (32 Personen, 50 %) zu den am häufigsten ausgewählten Instrumenten. Eine geringere Teilnahme herrschte dagegen bei Maßnahmen wie dem Wissenstransfer vor dem Ruhestand (5 Personen, 8 %) und der Auslandsentsendung (5 Personen, 8 %), sowie beim Traineeprogramm oder dem dualen Studium (9 Personen, 14 %).

Auch Instrumente wie der Qualitätszirkel (11 Personen, 17 %) oder die Job-Rotation (12 Personen, 19 %) wurden von den Befragten bisher weniger in Anspruch genommen.

⁸⁰ Vgl. Anhang 2, Abbildung 7

⁸¹ Vgl. Anhang 2, Abbildung 8

⁸² Vgl. Anhang 2, Abbildung 9

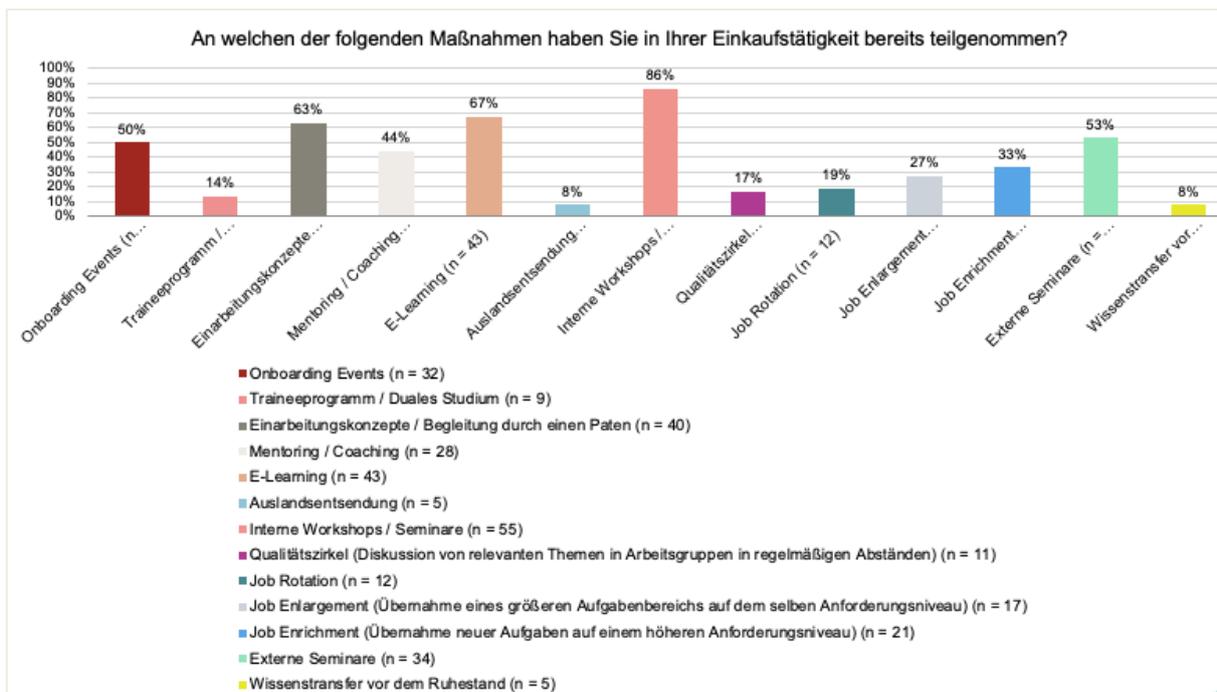


Abbildung 7 Auswertung Umfrage Personalentwicklungsmaßnahmen (Frage 10)

Ähnliche Angaben wurden auch von den Mitarbeitern im Personalbereich gemacht. 93 % der Personaler (13 Personen) gaben hierbei ebenfalls an im Rahmen der PE im Einkaufsbereich auf interne Workshops und Seminare, sowie auf E-Learning Konzepte zurückzugreifen. Zudem wurden wie von den Einkaufsmitarbeitern auch hier häufig die Einarbeitungskonzepte ausgewählt (11 Personen, 79 %). Neben den Auslandsentsendungen (1 Person, 7 %) und dem Wissenstransfer vor dem Ruhestand (2 Personen, 14 %) wurde auch der Qualitätszirkel (2 Personen, 14 %) als durchaus seltenes eingesetztes Instrument bestimmt.⁸³

Um am Ende der Arbeit auch die Forschungsfrage, wie der Zielerreichungsgrad dieser genutzten Maßnahmen aussieht, beantworten zu können, sollten alle Einkaufsbeschäftigten anschließend beurteilen, wie hilfreich die Maßnahmen in Bezug auf ihre Tätigkeit waren, ob diese auf ihre persönlichen Interessen abgestimmt waren und ob diese die individuellen Stärken gefördert haben. Alle im Einkauf tätigen Führungskräfte, die diese Fragen ebenfalls für sich selbst beantworteten, sollten diese Fragen außerdem noch aus Sicht der Führungskraft aufgreifen. Statt der Frage bezüglich der Anpassung der Maßnahmen an die persönlichen Interessen, sollten diese allerdings bewerten, ob die Instrumente aus zukünftigen Bedarfsanforderungen an die Tätigkeiten der Mitarbeiter abgeleitet wurden.

⁸³ Vgl. Anhang 2, Abbildung 20

Zu der Aussage, dass die Maßnahmen hilfreich seien in Bezug auf die Tätigkeit kann also gesagt werden, dass dieser 89 % der Einkaufstätigen zustimmten (16 Personen, 25 % stimmen voll und ganz zu; 41 Personen, 64 % stimmen zu). Bei einer Person (2 %) war dies nicht der Fall. Der Rest der Befragten stimmte weder zu, noch lehnte ab (6 Personen, 9%).⁸⁴

Ähnlich verhält es sich auch bei den Ergebnissen aus Sicht der Führungskräfte. Hier bestätigten 83 % die Aussage (3 Personen, 18 % stimmen voll und ganz zu; 11 Personen, 65 % stimmen zu) und 18 % (3 Personen) stimmten weder dafür noch dagegen. Keiner der Teilnehmer verneinte jedoch diese Aussage.⁸⁵

Auf die persönlichen Interessen waren die Instrumente nach Angaben der Einkaufsmitarbeiter etwas weniger abgestimmt (8 Personen, 13 % stimmen voll und ganz zu; 29 Personen, 45 % stimmen zu). 15 % der Teilnehmer sahen dagegen keinen Bezug zu den persönlichen Interessen (8 Personen, 13 % stimmen nicht zu; 1 Person, 2 % stimmt überhaupt nicht zu). 18 Personen (28 %) gaben an, weder zuzustimmen noch abzulehnen.⁸⁶

Außerdem sind 70 % der Führungskräfte der Meinung, die Maßnahmen, von denen ihre Mitarbeiter Gebrauch genommen haben, sind auf die zukünftigen Anforderungen ihrer Tätigkeiten angepasst (5 Personen, 29 % stimmen voll und ganz zu, 7 Personen, 41 % stimmen zu). 2 Personen waren hier anderer Meinung (1 Person, 6 % stimmt nicht zu; 1 Person, 6 % stimmt überhaupt nicht zu) und 18 % der Befragten (3 Personen) lieferten eine neutrale Angabe.⁸⁷

Auch dass die durchlaufenen Maßnahmen die individuellen Stärken fördern, wurde weitestgehend bestätigt, wobei dieser Aussage mehr Führungskräfte als Mitarbeiter zustimmten. Bei den Mitarbeitern waren es hier 59 % (9 Personen, 14 % stimmen voll und ganz zu; 29 Personen, 45 % stimmen zu), während aus Sicht der Führungskräfte 71 % dafür stimmten (3 Personen, 18 % stimmen voll und ganz zu; 9 Personen, 53 % stimmen zu). 14 % der Mitarbeiter (9 Personen) und 12 % der Führungskräfte (2 Personen) bestätigten diese Aussage nicht. Die restlichen Teilnehmer hatten hier wiederum eine geteilte Meinung (17 Mitarbeiter, 27 %; 3 Führungskräfte, 18 %).⁸⁸

Was wiederum auch zu einer hohen Wirksamkeit der PE Maßnahmen beiträgt, ist die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs jedes einzelnen Beschäftigten vor der Teilnahme an einer Maßnahme. Im Rahmen der Umfrage wurden also sowohl die im Einkauf Tätigen als auch die Personaler gefragt, ob diese Erhebung stattfindet. 77 % der Einkaufsmitarbeiter (49 Personen) stimmten hierbei mit „Nein“ und 23 % (15 Personen) mit „Ja“.⁸⁹

⁸⁴ Vgl. Anhang 2, Abbildung 11

⁸⁵ Vgl. Anhang 2, Abbildung 14

⁸⁶ Vgl. Anhang 2, Abbildung 12

⁸⁷ Vgl. Anhang 2, Abbildung 16

⁸⁸ Vgl. Anhang 2, Abbildung 13, 15

⁸⁹ Vgl. Anhang 2, Abbildung 17

Bei den im Personalbereich tätigen Befragten gaben 57 % (8 Personen) an den Entwicklungsbedarf zu messen und zwar vor allem durch Mitarbeitergespräche in Form von Jahres-, Performance-, Feedback- oder Development-, beziehungsweise Prozessgesprächen. Weiterhin auch über Assessment Center, den Austausch mit den jeweiligen Führungskräften oder durch Zielvereinbarungen. 43 % der Personaler (6 Personen) gaben dagegen an den Bedarf an Entwicklungsmaßnahmen im Vorhinein nicht festzustellen.⁹⁰

Ausschließlich die im Personalbereich Beschäftigten wurden daraufhin gefragt, für wie wichtig sie die PE in ihrem Unternehmen halten. Die Hälfte (7 Personen) schätzt die PE hierbei als wichtig ein, etwas weniger Befragte (6 Personen, 43 %) sogar als sehr wichtig und eine Person (7 %) als weniger wichtig.⁹¹

Folglich sollten die Personaler noch darüber abstimmen, worin die Hauptaufgaben ihrerseits für den Einkaufsbereich liegen. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, sieht eine Vielzahl der Umfrageteilnehmer in allen fünf zur Auswahl stehenden Gebieten ihre Hauptaufgabe. Einzig die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter rückt etwas stärker in den Fokus (11 Personen, 79 %).

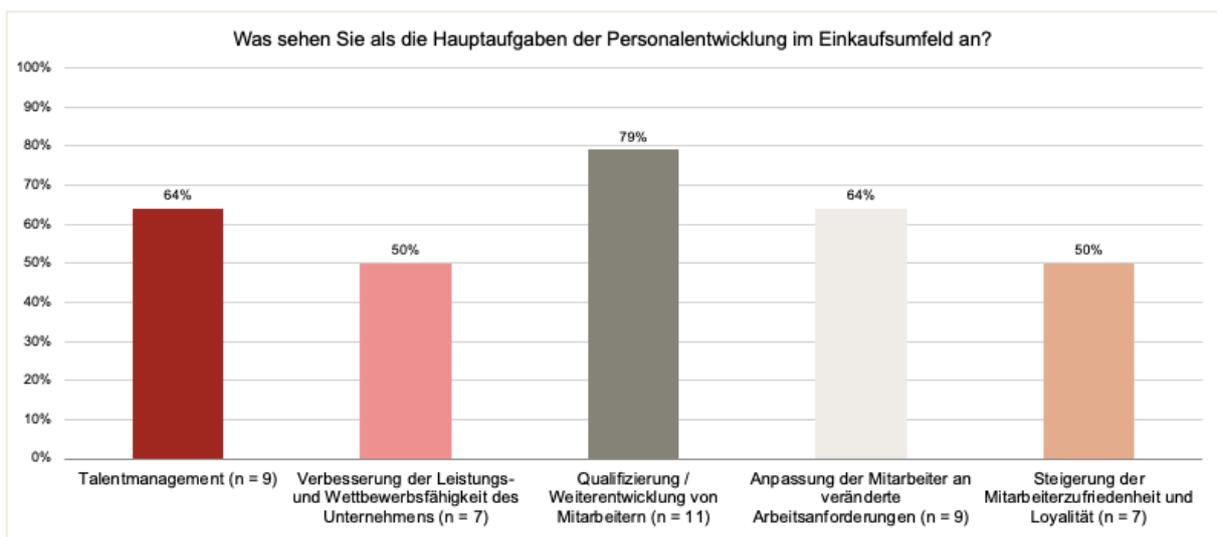


Abbildung 8 Auswertung Umfrage Hauptaufgaben der Personalentwicklung im Einkauf (Frage 19)

Nun gilt es, die dargestellten Ergebnisse zu analysieren und in einen Kontext mit der bisherigen Forschung zu stellen. Betrachtet man die Bedeutsamkeit von PE Maßnahmen im Einkaufsumfeld und für die Befragten persönlich, können durchaus signifikante Tendenzen erkannt werden. Grundsätzlich werden PE Maßnahmen eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben. Basierend auf den Ergebnissen dieser Umfrage, kann die Aussage getätigt werden, dass solche Maßnahmen im Wesentlichen als wichtig empfunden werden. Dabei haben diese eine

⁹⁰ Vgl. Anhang 2, Abbildung 21

⁹¹ Vgl. Anhang 2, Abbildung 18

höhere Bedeutsamkeit für die Befragten persönlich als der Anwendung im Einkaufsumfeld. Des Weiteren können zusätzliche Erkenntnisse im Hinblick auf die Korrelation zwischen der Position im Einkaufsbereich und der Bedeutsamkeit dieser PE Maßnahmen gewonnen werden. Hierbei ist eine signifikante Tendenz zu erkennen, dass besonders Mitarbeiter mit Führungsverantwortung, diese Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen als relevant ansehen. Sowohl auf der persönlichen Ebene als auch in Bezug auf die Einkaufsfunktion haben mehr Probanden mit Führungsverantwortung diese als sehr wichtig eingestuft, im Vergleich zu Mitarbeitern aus dem operativen oder strategischen Einkauf. Hierbei ist auch zu erwähnen, dass die Mitarbeiter aus dem operativen Einkauf, PE Maßnahmen als bedeutsamer ansehen als Mitarbeiter aus dem strategischen Einkauf. Die genauen prozentualen Werte dieser Korrelationen können in der folgenden Tabelle 1, Korrelationen zwischen der Bedeutung von PE Maßnahmen und der Positionen im Einkaufsbereich, genauer betrachtet werden. Die durchgeführte empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays beschäftigt sich mit dem Stellenwert und der Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen. Auch in dieser empirischen Untersuchung ist ein höherer Stellenwert von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen unter den Führungskräften zu erkennen. Dadurch können die generierten Erkenntnisse und Aussagen dieser Umfrage bestätigt werden.⁹²

Ein möglicher Erklärungsansatz der grundsätzlich höher empfundenen Relevanz von PE Maßnahmen, ist das differenzierte Kompetenzprofil eines Mitarbeiters mit Führungsverantwortung. In diesem Kontext gilt es eine Vielzahl an intellektuellen, führenden, interkulturellen und emotionalen Kompetenzen zu entwickeln. Dieser verstärkte Bedarf an PE Maßnahmen zur Entwicklung der benötigten Kompetenzen wird auch in der empirischen Studie zum Future Management Development belegt, in welcher diese benötigten Kompetenzen genauer dargestellt werden.⁹³ Basierend auf den Umfrageergebnissen dieser Arbeit werden die durchlaufenen Maßnahmen der Mitarbeiter aus den zukünftigen Bedarfsanforderungen an die Tätigkeiten abgeleitet. Somit kann die hohe Relevanz dieser Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der Führungskräfte im Einkaufsumfeld erklärt werden. Dabei gilt es, die Mitarbeiter für das geänderte Anforderungsprofil zu qualifizieren, um dadurch einen möglichst hohen Wertbeitrag zu generieren.⁹⁴

⁹² Vgl. Rump, Schabel, Eilers, Möckel, 2020, S. 10 f.

⁹³ Vgl. Bergstein, Studer, 2017, S. 13 ff.; Müller, Turner; 2010, S. 438

⁹⁴ Vgl. Lechner, 2017, S.172; Weigel, Rücker, 2015, S. 182

Bedeutung PE Maßnahmen	Führungskraft	Operativ	Strategisch
Persönlich			
Sehr wichtig	58,82%	48,28%	16,67%
Wichtig	35,29%	48,28%	66,67%
Im Einkaufsumfeld			
Sehr wichtig	47,06%	37,93%	33,33%
Wichtig	52,94%	51,72%	66,67%

Tabelle 1 Korrelationen zwischen der Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen und der Positionen im Einkaufsbereich (Frage 5, 8, 9)

Auch die Korrelation bezüglich der Mitarbeiteranzahl und der Bedeutsamkeit von PE Maßnahmen wurde im Zuge dieser Analyse betrachtet. Jedoch können keine signifikanten Erkenntnisse generiert werden. In allen drei befragten Unternehmensgrößen werden Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als wesentlich angesehen und keine Diskrepanzen lassen sich erkennen.

Bei Betrachtung der durchlaufenen Maßnahmen der Befragten innerhalb ihrer Einkaufstätigkeiten, sind sowohl die externen- und internen Seminare als auch Onboarding Events und Einarbeitungskonzepte die meist durchlaufenen PE Maßnahmen. Die empirische Studie von Fröhlich bestätigt diese Ergebnisse, weshalb daraus geschlossen werden kann, dass besonders diese genannten PE Maßnahmen in Bezug auf die Einkaufstätigkeiten in den Unternehmen zum Einsatz kommen.⁹⁵

Dennoch lassen sich einige Abweichungen im Hinblick auf die Mitarbeiteranzahlen und PE Maßnahmen erkennen. Dabei kann ein unterschiedlicher Stellenwert von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb des Einkaufsumfeldes festgestellt werden. Des Weiteren gilt es zu erwähnen, dass eine Vielzahl an PE Maßnahmen unterschiedlich manifestiert sind gemäß der Mitarbeiteranzahl. Ein sehr hoher Stellenwert dieser Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Einkaufsbereich ist bei Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern zu beobachten. Hierbei haben jeweils über 60 Prozent der Befragten, innerhalb dieser Mitarbeitergruppierung, an den fünf häufigsten Maßnahmen teilgenommen. Diese sind innerhalb dieser Einteilung interne Workshops und Seminare, E-Learning Angebote, Onboarding Events, Einarbeitungskonzepte und die Begleitung durch einen Paten, wie auch externe Seminare. Ein besonderer Fokus ist bei den internen Workshops und Seminaren zu erkennen, da 95 Prozent der Befragten an diesen Konzepten während ihrer Tätigkeit im Einkauf teilgenommen haben. Des Weiteren gilt es zu erwähnen, dass alle der möglichen Konzepte von mindestens zwei der Befragten durchlaufen wurden. Daraus lässt sich schließen, dass die PE innerhalb dieser Mitarbeitergruppierung einen sehr hohen Stellenwert hat. Wohingegen die PE in Unternehmen mit weniger als 500 und zwischen 500 und 2500 Mitarbeitern weniger etabliert

⁹⁵ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S.18

ist. Auch in Unternehmen mit diesen Mitarbeitergruppierungen finden einige der Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, im Hinblick auf die Einkaufstätigkeiten Anwendung, jedoch gilt es zu erwähnen, dass diese von deutlich weniger Befragten durchlaufen wurden. Zwischen 30 und 70 Prozent der Probanden haben in den jeweiligen Mitarbeitergruppierungen an den fünf meist eingesetzten Maßnahmen teilgenommen. Betrachtet man nun die Durchlaufquote dieser Maßnahmen bei Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern im Vergleich, lässt sich daraus schließen, dass die PE in kleineren und mittleren Unternehmen einen geringeren Stellenwert hat. Es finden grundsätzlich dieselben PE Maßnahmen Anwendung, jedoch lassen sich Unterschiede erkennen. Zum einen hat das Mentoring und Coaching eine höhere Bedeutung und zum anderen liegt ein geringerer Fokus auf Onboarding Events, im Vergleich zu größeren Unternehmen, bei welchen diese Maßnahme eine häufige Anwendung erfährt. Zudem wurden nicht alle der möglichen Maßnahmen während der Einkaufstätigkeiten von den Befragten durchlaufen. Somit kann daraus geschlossen werden, dass die Bedeutsamkeit von PE Maßnahmen von den Unternehmensgrößen abhängt und in größeren Unternehmen die PE grundsätzlich einen hohen Stellenwert hat, weshalb die Mitarbeiter viele der Maßnahmen durchlaufen haben. Zudem ist eine unterschiedliche Fokussierung auf die einzelnen Konzepte zu beobachten.

Mögliche Gründe hierfür sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen. In Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern ist häufig eine eigenständige Abteilung für die PE etabliert. Folglich erfahren Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen einen höheren Stellenwert. Des Weiteren ist eine mögliche Erklärung für die unterschiedliche Fokussierung auf die einzelnen Konzepte dadurch zu interpretieren, dass nicht alle dieser Maßnahmen für den jeweiligen Einkaufsbereich von Bedeutung sind. Besonders in den kleineren und mittleren Mitarbeitergruppierungen ist davon auszugehen, dass die Einkaufsabteilungen im generellen weniger Mitarbeiter haben, weshalb beispielsweise Onboarding Events oder die Dualen Studiengänge kaum Anwendung finden. Dennoch konnten durch die Ergebnisse dieser Umfrage die Erkenntnis gewonnen werden, dass die PE in allen Unternehmensgrößen eine hohe Bedeutung erfährt, jedoch in größeren Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert hat und häufiger von den Mitarbeitern durchlaufen wurden.

Nun konnten erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit eine professionelle PE im Einkaufsbereich etabliert ist. Jetzt gilt es die Wirksamkeit dieser zum Einsatz kommenden Maßnahmen zu analysieren. Werden hierzu die Ergebnisse dieser Umfrage betrachtet ist eine positive Wahrnehmung der Wirksamkeit von PE Maßnahmen zu erkennen. Tendenziell haben hierbei sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter angegeben, dass diese Maßnahmen hilfreich in Bezug auf ihre Tätigkeiten waren. Analysiert man nun die Wirksamkeit im Hin-

blick auf das persönliche Interesse, lässt sich daraus schließen, dass ein abweichendes Meinungsbild zu erkennen ist. Somit sind diese Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht zwangsläufig auf das persönliche Interesse der Mitarbeiter abgestimmt. Vergleicht man in diesem Zuge die Aussagen der Mitarbeiter und der Führungskräfte, können Unterschiede beobachtet werden. Die befragten Führungskräfte sind tendenziell eher der Ansicht, dass die PE Maßnahmen auf das persönliche Interesse ihrer Mitarbeiter abgestimmt sind, beziehungsweise dass diese an die künftigen Anforderungen angelehnt sind. Dieses Meinungsbild kann ebenso bei der Frage erkannt werden, ob die Maßnahmen die individuellen Stärken der Mitarbeiter fördern. Auch in diesem Fall können unterschiedliche Ansichten der Probanden beobachtet werden. Ebenso kann anhand dieses Aspektes eine prinzipiell positivere Wahrnehmung der Führungskräfte wahrgenommen werden. Diese Erkenntnisse werden in Abbildung 9 und Abbildung 10 genauer dargestellt.

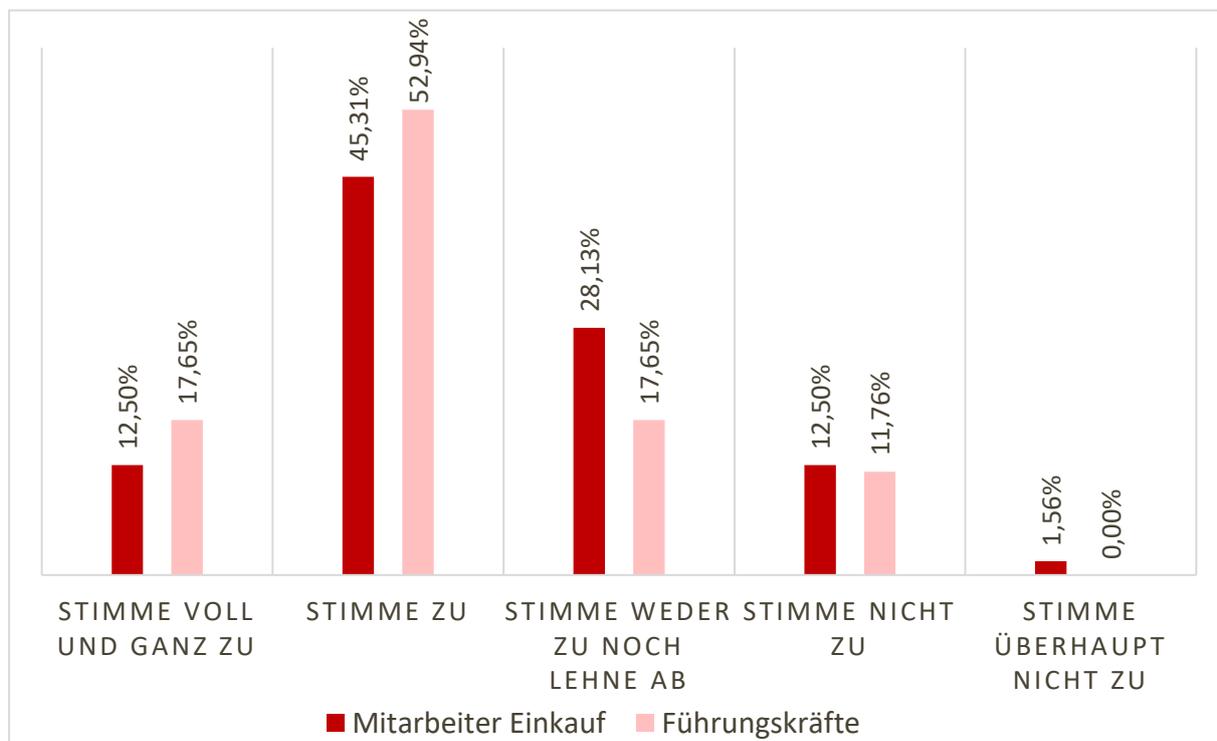


Abbildung 9 Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen – Anlehnung an das persönliche Interesse / an künftige Anforderungen (Frage 12, 16)

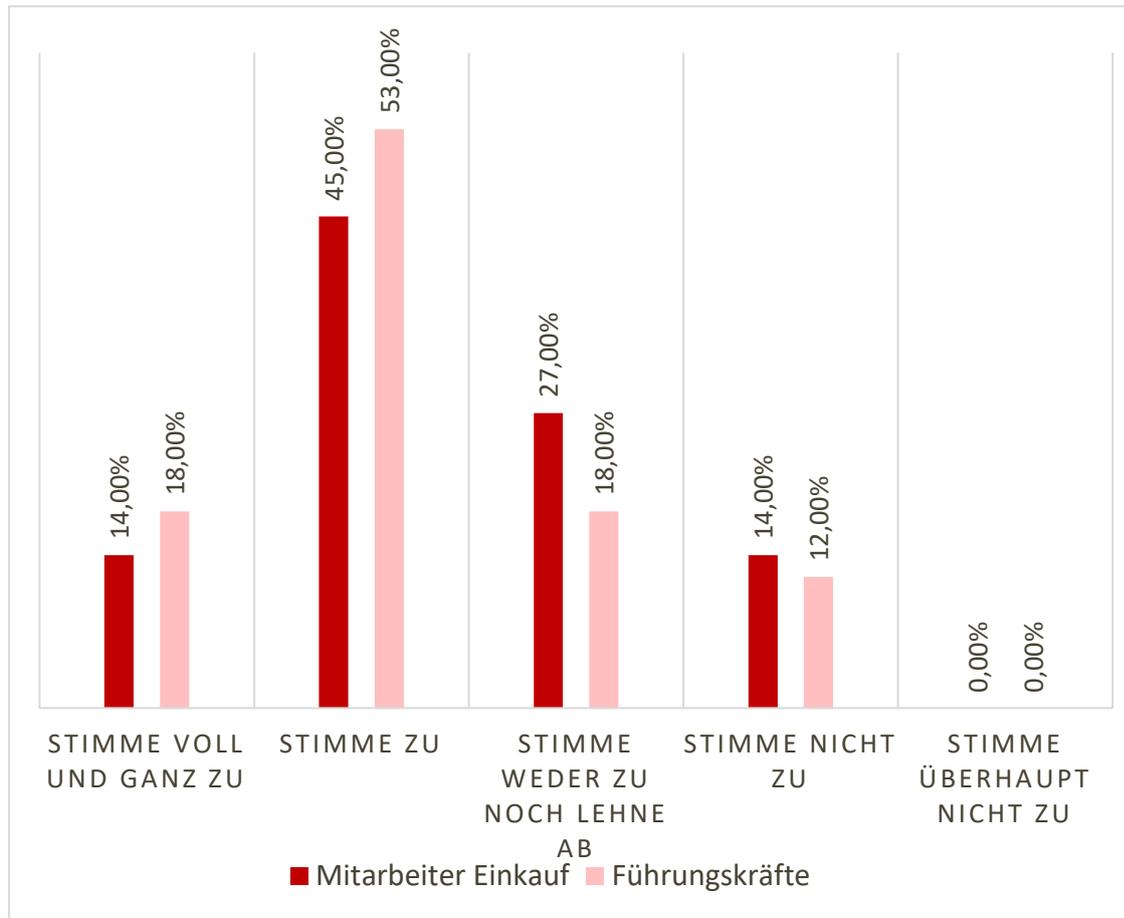


Abbildung 10 Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen – Förderung der individuellen Stärken (Frage 13, 15)

Zusammenfassend können aufgrund der Ergebnisse dieser Umfrage die folgenden Aussagen getätigt werden. Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Einkauf werden sowohl von den Mitarbeitern als auch den Führungskräften als durchaus wirksam angesehen. In diesem Sinne sind PE Maßnahmen sehr hilfreich in Bezug auf die Einkaufstätigkeiten, jedoch sind diese weniger an das persönliche Interesse angelehnt und fördern die individuellen Stärken nur geringfügig.

Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist die Tatsache, dass der individuelle Entwicklungsbedarf nur selten vor der Teilnahme an PE Maßnahmen gemessen wird. Dies konnte durch die Ergebnisse dieser Umfrage bestätigt werden. Dabei haben 77 Prozent der Befragten Mitarbeitern und Führungskräften aus dem Einkauf angegeben, dass der individuelle Entwicklungsbedarf nicht gemessen wird. Widersprüchlich zu dieser Annahme stehen die Aussagen der Mitarbeiter aus der PE. Dabei geben 57 Prozent der Befragten Mitarbeiter aus dieser Abteilung an, dass der individuelle Entwicklungsbedarf vor der Teilnahme an den PE Maßnahmen gemessen wird. Aufgrund dieser differenzierten Aussagen, kann davon ausgegangen werden, dass eine Messung des individuellen Entwicklungsbedarfs durchaus wirksam sein

kann und im Sinne des Managements ist. Hierbei können durch Mitarbeitergespräche, Assessment Center und Rücksprachen mit den Führungskräften frühzeitig die individuellen Bedarfe ermittelt werden. Des Weiteren können somit die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen individuell auf die Interessen und Stärken der Mitarbeiter angepasst werden. Dadurch kann eine höhere Wirksamkeit der PE Maßnahmen erreicht werden. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte diese Maßnahmen als generell wirksamer ansehen, wodurch auch die Motivation in einem gewissen Maße gesteigert werden kann.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Umfrage können neue Erkenntnisse im Hinblick auf PE Maßnahmen im Einkaufsumfeld generiert werden. Es gilt zu erwähnen, dass die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als generell bedeutsam angesehen werden, sowohl für die Befragten persönlich wie auch für ihre Tätigkeiten im Einkauf. Jedoch wird diesen ein höherer Stellenwert zugeschrieben, basierend auf den jeweiligen Positionen im Einkauf. Besonders Führungskräfte empfinden diese Maßnahmen als relevant. Des Weiteren werden in größeren Unternehmen PE Maßnahmen frequenter im Einkaufsbereich eingesetzt und die PE hat einen grundsätzlich höheren Stellenwert, da hierfür ein eigenständiges Team verantwortlich ist. Als letzten Aspekt konnten Erkenntnisse über die Wirksamkeit dieser PE Maßnahmen gewonnen werden. Ihnen wird grundsätzlich eine hohe Wirksamkeit zugeschrieben, jedoch sind diese weniger auf die individuellen Interessen und Stärken ausgelegt, da häufig der Entwicklungsbedarf im Vorhinein nicht gemessen wird.

3.3 Kritische Würdigung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Es wäre vermessen zu behaupten, dass die vorgenommene quantitative Untersuchung tadellos und ohne jegliche Schwächen durchgeführt wurde. Daher dient dieses Kapitel der kritischen Würdigung der durchgeführten Umfrage als wissenschaftliche Methode dieser Arbeit. Der zweite Abschnitt von Kapitel 3.3 dient der Aussprache konkreter Handlungsempfehlungen auf Basis der Ergebnisse der Untersuchung.

Zu Beginn ist die vergleichsweise geringe Teilnehmerzahl zu nennen. Insgesamt kann auf 78 vollständig durchgeführte Fragebögen zurückgegriffen werden, was nicht an die Teilnehmerzahl der 2014 durchgeführten Untersuchung von Elisabeth Fröhlich und Anja Karlshaus herankommt. Diese konnten letztendlich auf 109 Fragebögen zurückgreifen, wobei betont werden muss, dass das Zeitfenster zur Durchführung der Umfrage damals insgesamt sechs Monate betrug und über den BME verbreitet wurde.⁹⁶ Generell lässt sich hier nur ein Vergleich ziehen, da es keinen wissenschaftlichen Konsens über die richtige Teilnehmerzahl gibt und diese von einer Vielzahl von Faktoren abhängt.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 3 f.

⁹⁷ Vgl. Maurer, Jandura, 2009, S. 61 f.; Jacob, Heinz, Decieux, 2019, S. 2; Mayer, 2013, S. 65 ff.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Ziehung von Zufallsstichproben aus der anvisierten Grundgesamtheit, welche als unabdingbar erachtet wird, um repräsentative Umfrageergebnisse zu erzielen.⁹⁸ Zwar wurde die Umfrage auch auf LinkedIn und in einkaufsbezogenen Gruppen auf Facebook gepostet, dennoch wurden auch gezielt Personen auf LinkedIn angeschrieben und auch die Werkstudentenjobs der Autoren genutzt, um Teilnehmer zu generieren. Zwar kann dieses Vorgehen im Rahmen einer studentischen Arbeit als „angemessen“ betrachtet werden, streng genommen handelt es sich jedoch um kein wissenschaftlich korrektes Vorgehen, da das Prinzip der Zufallsstichprobe verletzt wurde. Besser wäre es, die Umfrage über Plattformen wie bspw. den BME oder den BVL zu verbreiten, wie es Fröhlich und Karlshaus bei ihrer Umfrage getan haben. Dies bietet den Vorteil, dass die anvisierte Grundgesamtheit besser angesprochen und das Prinzip der Zufallsstichprobe gewahrt werden kann.⁹⁹ Ob dies jedoch im Rahmen dieser Untersuchung unter Berücksichtigung gewisser Parameter wie bspw. der verfügbaren Zeit oder der Reputation der Autoren ein realistisches Szenario ist, darf an dieser Stelle bezweifelt werden.

Grundsätzlich besteht bei Umfragen stets die Gefahr, dass Teilnehmer nicht gewissenhaft antworten. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn einerseits eine Verbindung zwischen den Teilnehmern und den Urhebern der Umfrage besteht, und andererseits ein mangelndes persönliches Interesse der Teilnehmer an der Umfrage besteht.¹⁰⁰ So kann es sein, dass an der Umfrage teilgenommen wird, weil „mal schnell“ den Studenten geholfen werden soll. Da die Umfrage, wie beschrieben, auch im Rahmen von Werkstudentenjobs verbreitet wurde, wäre dies ein mögliches Szenario, welches sich jedoch nicht nachweisen lässt und somit auf einer bloßen Vermutung beruht.

Doch auch falls ein ehrliches Interesse seitens der Teilnehmer an der Umfrage vorhanden ist, besteht die Gefahr unehrlicher Antworten. Einer der Hauptgründe ist das in der Wissenschaft bekannte Phänomen der sozialen Erwünschtheit, welche eine Antworttendenz bzw. eine Antwortverzerrung in Umfragen zu Folge hat. Die betreffende Person tendiert dazu, nicht die für sie tatsächlich zutreffende Antwort zu geben, sondern diejenige, von der sie erwartet, dass sie sozial gebilligt oder erwünscht ist. Dies fußt auf der Befürchtung, eine wahrheitsgetreue Auskunft führe zu Nachteilen oder Ablehnung. Dieses Phänomen tritt vermehrt bei solchen Fragen auf, die die persönliche Einschätzung des Befragten erfordern.¹⁰¹ Konkrete Beispiele aus der durchgeführten Untersuchung wären die Fragen, ob die Maßnahmen die persönlichen Stärken gefördert haben oder hilfreich in Bezug auf die Tätigkeiten waren. Die Annahme der sozialen Erwünschtheit lautet nun, dass die Teilnehmer diese Fragen bejahen, weil es aus Ihrer Sicht „gar nicht anders sein kann“ oder weil sich die Personalverantwortlichen eine solche Antwort

⁹⁸ Vgl. Wagner, Hering, 2014, S. 664

⁹⁹ Vgl. Mayer, 2013, S. 59 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Schumann, 2019, S. 241 ff.

¹⁰¹ Vgl. Schnell, 2019, S. 44 f.; Kromrey, Roose, Strübing, 2016, S. 382; Schumann, 2019, S. 56 f.

wünschen, wenn sie sich schon die Mühe gemacht haben, und die Teilnahme an Maßnahmen ermöglicht haben.

Als letzten kritischen Punkt sei die Möglichkeit der unterschiedlichen Auffassung und Interpretation zu nennen. Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass die Teilnehmer eine Frage oder eine Antwortmöglichkeit anders interpretieren, als es von den Verfassern beabsichtigt ist. Daher ist zu empfehlen, Begrifflichkeiten, die für die Beantwortung der Frage von Bedeutung sind, zu erklären.¹⁰² Konkret geschehen ist dies beim Begriff der PE und bei einigen Maßnahmen wie bspw. Job Enlargement oder Enrichment. Allerdings wurde ein Großteil der Maßnahmen nicht erklärt und somit vorausgesetzt, dass diese ohne weiteren Erklärungsbedarf auskommen.

Aller Kritik zum Trotz sind durchaus auch positive Punkte zu nennen. Zu Beginn ist hier die Fokussierung der Untersuchung auf die PE im Einkauf zu nennen. Wie schon in Kapitel 2.3 erläutert wurde, war die PE im Rahmen der von Fröhlich und Karlshaus durchgeführten Umfrage die abschließende von insgesamt drei Leitfragen und stand somit nicht im Fokus der Untersuchung.¹⁰³ Die Positionierung der Fragen zur PE in Kombination mit der Länge und der damit einhergehenden hohen Abbruchquote wird auch von Fröhlich kritisch gewürdigt.¹⁰⁴

Auch wurde großer Wert auf eine kurze Bearbeitungszeit der Umfrage gelegt, ohne dabei Abstriche bei inhaltlichen Aspekten zu machen. Mehrere Tests, sowohl von den Verfassern selbst als auch von fachfremden Personen, ergaben dabei eine maximale Bearbeitungszeit von vier Minuten. Ein weiterer Grund für die Bedeutung dieses Punktes ist das Bewusstsein der Verfasser über Ihren Studentenstatus, der es in der Regel schwieriger macht, eine längere „Ablenkungszeit“ als fünf Minuten für die Teilnehmer zu rechtfertigen.

Ein weiterer positiver Aspekt ergab sich durch die Nutzung des Umfrage-Tools. Durch dieses war eine schnelle Auswertung der Ergebnisse möglich, wobei diese auch schon mit entsprechenden Graphen aufbereitet wurden. Lediglich Kreuzbeziehungen konnten nicht automatisch dargestellt und mussten mit Hilfe von Excel hergestellt werden. Auch konnte der aktuelle Stand der Umfrage stets eingesehen werden, wodurch sich leicht Zwischenergebnisse ziehen ließen, welche anschließend sowohl diskutiert als auch präsentiert werden konnten.

Abschließend sind der Aufbau und das Design des Fragebogens zu erwähnen. Hier wurde auf die Einhaltung der gängigen Anforderungen geachtet.¹⁰⁵ So wurde unter anderem auf folgende Punkte Wert gelegt:

- Antwortkategorien wurden vertikal und immer in der gleichen Spalte gestellt.
- Alle möglichen Antworten wurden gleichzeitig angezeigt. Drop-Down-Felder wurden vermieden.

¹⁰² Vgl. Theobald, 2017, S. 25

¹⁰³ Vgl. Fröhlich, Karlshaus, 2017, S. 2

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 3f.

¹⁰⁵ Vgl. Schnell, 2019, S. 294 f.

- Den Teilnehmern wurde am Ende einer Frage unter „Sonstiges“ Platz für Antworten eingeräumt, die nicht über die zur Verfügung gestellten Antworten abgedeckt wurden.
- Offene Fragen wurden strikt vermieden und die Antworten, soweit es sinnvoll erschien, mit Hilfe der Likert-Skala eingestuft.
- Für ein einheitliches optisches Erscheinungsbild wurde auf den Einsatz unterschiedlicher Farben verzichtet.
- Für die Teilnehmer war durch einen Balken stets ersichtlich, an welcher Stelle im Fragebogen sie sich befanden.
- Für ein leichteres Verständnis wurden die Fragen bildschirmweise aufgebaut, sodass immer nur eine Frage auf dem Bildschirm zu sehen war. Um zur nächsten Frage zu gelangen, musste geklickt und nicht gescrollt werden.
- Zu Beginn der Umfrage wurde im Rahmen eines Begrüßungsbildschirms Sinn und Zweck ebenjener erläutert und so die Bedeutung der Teilnahme vermittelt.
- Die Anonymität der Teilnehmer wurde zu jedem Zeitpunkt gewahrt.

Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels gilt es, wie eingangs erwähnt, konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis der erzielten Ergebnisse auszusprechen. Dabei wurden drei Empfehlungen identifiziert.

1. Bewusstsein für PE schärfen

Grundsätzlich scheint die PE in kleinen und mittleren Firmen eine noch untergeordnete Rolle zu spielen. Zwar muss berücksichtigt werden, dass die meisten Teilnehmer der Umfrage aus Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern stammen, dennoch scheinen relativ betrachtet PE Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen noch nicht den gleichen Stellenwert wie in den größeren Firmen zu haben. In Anbetracht eines sich ändernden Anforderungsprofils für den Einkäufer und der Tatsache, dass ein Großteil der Teilnehmer PE sowohl im Einkaufsbereich als auch auf persönlicher Ebene als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, empfiehlt sich ein Ausbau der PE in kleinen und mittleren Unternehmen. Folglich können die Mitarbeiter für zukünftige Herausforderungen gewappnet und eventuell die Bindung zur Firma gestärkt werden, um so ein Abwandern an größere Konkurrenten zu vermeiden.

2. Ausgeglichener und vielseitiger Einsatz von Maßnahmen

Es zeigte sich, dass in Unternehmen mit über 2500 Mitarbeitern eine hohe Bandbreite verschiedener Maßnahmen zum Einsatz kommt. Anders stellt sich die Situation in kleineren Firmen dar. Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 500 und 2500 sollten Maßnahmen

wie Job Rotation, Job Enlargement, das Aufsetzen eines Traineeprogramms oder dualen Studiums speziell für den Einkauf und besonders den Wissenstransfer vor dem Ruhestand in Betracht ziehen. Gerade letztgenannter Punkt wird bei allen Unternehmensgrößen stark vernachlässigt und sollte in Anbetracht des demografischen Wandels deutlich stärker in den Vordergrund rücken. Den Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern ist einerseits die Nutzung von Onboarding-Events und andererseits Job Rotations zu empfehlen. Besonders Onboarding-Events kommen noch zu kurz und wurden in der Umfrage kein einziges Mal von dieser Unternehmensgröße ausgewählt. Im Angesicht weniger speziell auf den Einkauf zugeschnittener Studienprogramme können besonders Traineestellen einen wertvollen Beitrag leisten, sollten Firmen Probleme bei der Rekrutierung von geeignetem Einkaufspersonal haben.

3. Ermittlung des Entwicklungsbedarfs der Beschäftigten

Die Frage hinsichtlich des ermittelten Entwicklungsbedarf hat ein eindeutiges Ergebnis geliefert: 77 % der Einkäufer gaben an, dass ihr Entwicklungsbedarf nicht im Voraus ermittelt wurde. Deshalb ist es zu empfehlen, konkrete Instrumente wie bspw. Jahres-, - Performance- oder Feedbackgespräche zu nutzen, um so zu bestimmen, welchen Bedarf die Mitarbeiter haben. Dadurch können die verschiedenen Maßnahmen der PE individuell auf die Bedürfnisse abgestimmt und eventuelle Schwächen beseitigt werden.

Da die Mitarbeiter der PE anderer Meinung hinsichtlich des identifizierten Entwicklungsbedarfs sind, ist es ratsam, dass beide Abteilungen das Gespräch miteinander suchen. Möglicherweise herrscht ein unterschiedliches Verständnis darüber, wie der Bedarf zu ermitteln ist.

4 Schlussbetrachtung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war die Beantwortung der Frage nach der Existenz einer professionellen PE im Einkauf. Auch sollte ermittelt werden, welche konkreten Maßnahmen zum Einsatz kommen, sofern eine professionelle PE vorhanden ist. Ebenfalls Gegenstand der Untersuchung war die Ermittlung des Zielerreichungsgrades der genutzten Maßnahmen.

Die Arbeit wurde dabei in zwei Elemente gegliedert. Im ersten Element ging es darum, Grundlagen auf den Themengebieten des Einkaufs und der PE zu vermitteln. Außerdem wurde der aktuelle Forschungsstand zum Thema „PE im Einkauf“ vorgestellt und erläutert, warum es sich lohnt, weitere Forschungsarbeit auf diesem Gebiet zu leisten. Gegenstand des zweiten Elements war die Durchführung der eigenen empirischen Untersuchung, wobei eine Umfrage als wissenschaftliches Instrument genutzt wurde. Zuerst wurden die Methodik und die Durchführung der Untersuchung erläutert. Anschließend ging es in die Auswertung der Umfrage, wobei im ersten Schritt die Resultate präsentiert und im zweiten Schritt Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fragen gebildet wurden. Ziel dabei war es, Auffälligkeiten zwischen den Fragen zur PE und Basisinformationen wie bspw. Unternehmensgröße oder Tätigkeitsbereich herzustellen. Der zweite Baustein schloss mit einer kritischen Würdigung der Methode und der Aussprache von Handlungsempfehlungen auf Basis der gewonnenen Einsichten.

Wie lassen sich nun die gestellten Forschungsfragen konkret beantworten? Bei der Frage nach der Existenz einer professionellen PE im Einkauf muss die Unternehmensgröße berücksichtigt werden. Ja, es gibt eine solche PE im Einkauf, jedoch vermehrt in größeren Unternehmen mit mehr als 2500 Mitarbeitern. Bei kleineren und mittleren Unternehmen ist diese zwar auch vereinzelt vorhanden, jedoch in einem deutlich geringeren Ausmaß im Vergleich zu größeren Firmen. Bei den eingesetzten Maßnahmen lässt sich ein klarer Trend hin zu einigen wenigen Instrumenten beobachten, welche unabhängig von der Unternehmensgröße genutzt werden. Dazu zählen interne Workshops und Seminare, E-Learning, und Einarbeitungskonzepte beispielsweise in Form eines Paten. Gleichzeitig zeigt sich, dass Maßnahmen wie Job Rotation, Qualitätszirkel, aber auch auf den Einkauf zugeschnittene Trainee-Programme oder duale Studienprogramme selten genutzt werden. Hinsichtlich des Zielerreichungsgrades hat die Mehrheit der Befragten angegeben, dass die Maßnahmen hilfreich in Bezug auf ihre Tätigkeit waren. Ein differenzierteres Bild ergab sich bei der Frage nach der Abstimmung auf persönliche Interessen und geförderten Stärken, wobei immer noch mehr als 50 % diese Fragen zustimmend beantworteten.

Mit Blick auf die Zukunft wäre es wünschenswert und ebenso interessant, die Umfrage in einem größeren Rahmen, beispielsweise mit Hilfe des BME, einem breiteren Publikum zugänglich zu machen und so die erzielten Ergebnisse zu überprüfen und ggf. auch zu validieren. Dabei könnte die Umfrage auch um Fragen nach konkreten persönlichen Interessen ergänzt und ein stärkerer Bezug auf zukünftige Anforderungen im Einkauf gelegt werden. Denn gerade die zukünftig erwartete Konzentration auf strategische Arbeiten im Einkauf würde ganz neue Herausforderungen für die PE mit sich bringen.

Literaturverzeichnis

- ARNOLDS, H.; HEEGE, F.; RÖH, C.; TUSSING, W. (2016): Materialwirtschaft und Einkauf. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- BERGSTEIN, J.; STUDER, T. (2017): Future Management Development Kienbaum Studienreport. Abgerufen am 20.12.2021, URL: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/NEW_Kienbaum_Future_Management_Development_Final.pdf
- BOSTON CONSULTING GROUP (2021): Creating People Advantage 2021. Abgerufen am 30.10.2021, URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creatingpeople-advantage-reports>
- BROSIUS, H-B.; HAAS, A.; KOSCHEL F. (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung (7. Aufl.), Wiesbaden: Springer VS.
- BRÖCKERMANN, R. (2012): Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2016): Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung. Abgerufen am 02.11.2021, URL: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.html>
- BÜSCH, M. (2019): Fahrplan zur Transformation des Einkaufs, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- FLÜTER-HOFFMANN, C. (2005): Flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung, in: Personal, 03, S. 6-9.
- FRÖHLICH, E.; KARLSHAUS, A. (2017): Status quo: Personalentwicklung in der Beschaffung – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Fröhlich, E.; Karlshaus, A. (Hrsg.) (2017): Personalentwicklung in der Beschaffung, Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 1-27.

- GRAF, N.; EDELKRAUT, F. (2017): Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- HENTZE, J.; KAMMEL, A. (2001): Personalwirtschaftslehre, Teil 1. 7. Aufl., Stuttgart: UTB Verlag.
- ILIC, P. (2018): Personalentwicklung und Unternehmenskultur. in: Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.) (2018): Unternehmenskultur in der Praxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 257-270.
- JACOB, R.; HEINZ, A.; DECIEUX, J. (2019): Umfrage (4. Aufl.), Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- JUNG, H. (2016): Kapitel D Materialwirtschaft, in: Jung, H. (Hrsg.) (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg, S. 313-428.
- KRAMPF, P. (2020): Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf, München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- KREBS, D.; MENOLD, N. (2014): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung, in: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 425-439.
- KREUZPOINTNER, A.; REIßER R. (2006): Praxishandbuch Beschaffungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KROMREY, H.; ROOSE, J.; STRÜBING, J. (2016): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive (13. Auflage), München / Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- KUMMER, S.; GRÜN, O.; JAMMERNEGG, W. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik (2. Aufl.), München: Pearson Studium.

- LECHNER, G. (2017): Personalentwicklung im Einkauf – Ein strategischer Erfolgsfaktor, in: Fröhlich, E.; Karlshaus, A. (Hrsg.) (2017): Personalentwicklung in der Beschaffung, Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 171-183.
- LORENZEN, K.-D.; KROKOWSKI, W. (2018): Einkauf. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- MAURER, M.; JANDURA, O. (2009): Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zu Repräsentativität und Validität von Online-Umfragen, in: Jakob, N.; Schoen, H.; Zerback, T. (Hrsg.) (2009): Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61-75.
- MAYER, H. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung (6. Aufl.), München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- MENTZEL, W. (2012): Personalentwicklung – Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterentwickeln (4. Aufl.), München: beck im dtv.
- MUDRA, P. (2004): Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse (1. Aufl.), München: Vahlen Verlag.
- MÜLLER, R.; TURNER, R. (2010): Leadership competency profiles of successful project managers, in: International Journal of Project Management, 28, S. 437-438.
- NICOLAI, C. (2021): Personalmanagement (7. Aufl.), Stuttgart: UTB Verlag.
- OFFERMANN, M. (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie (1. Aufl.), Hannover: ibidem-Verlag.
- PETERKE, J. (2021): Personalentwicklung als Managementfunktion – Praktische Grundlagen und zukunftsfähige Konzepte (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- RAMMSTEDT, B. (2010): Reliabilität, Validität, Objektivität, in: Wolf, C.; Best, H. (Hrsg.) (2010): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-258.
- RICHARD, J. (2016): Grundlagen des Einkaufs, Frankfurt: BME e. V.
- RIESENHUBER, F. (2007): Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg) (2007): Methodik der empirischen Forschung (2. Ausg.), Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1-17.
- RUMP, J.; SCHABEL, F.; EILERS, S.; MÖCKEL, K. (2020): Lebenslanges Lernen eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays, Mannheim: Hays Institut für Beschäftigung und Employability IBE.
- SCHNELL, R. (2019): Survey-Interviews: Methoden standardisierter Befragungen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- SCHUMANN, S. (2019): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren (7. Aufl.), Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- STOCK-HOMBURG, R.; GROß, M. (2019): Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente (4. Aufl.), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SURVEY MONKEY (Hrsg.) (2021): Einsatzmöglichkeiten für Fragen mit Likert-Skala, Abgerufen am 01.12.2021, URL: <https://www.surveymonkey.de/mp/likert-scale/>
- THEOBALD, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen, Anwendungsbereiche, Durchführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- VOLLMER, M.; BODE, C.; BURKHART, D. (2021): Die Einkaufsfunktion 2030: Wie Trends und disruptive Technologien die Zukunft des Einkaufs verändern, in: Bogaschewsky, R. (Hrsg) (2021): Einkauf und Supply Chain Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.37-57.

WAGNER, P.; HERING, L. (2014): Online-Befragung, in: Bauer, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 661-675.

WEELE, V. A., EßIG, M. (2017): Strategische Beschaffung, Wiesbaden: Springer Gabler.

WEGERICH, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis (3. Aufl.), Berlin / Heidelberg: Springer-Verlag.

WEIGEL, U.; RÜCKER, M. (2015): Praxisguide Strategischer Einkauf, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Anhang

Anhang 1: Der Fragebogen

Abfrage demographischen Daten
<p>1) Welcher dieser Altersgruppierungen gehören Sie an?</p> <ul style="list-style-type: none">• 18-25• 26-35• 36-45• 46-55• >55
<p>2) Welchem Geschlecht gehören Sie an?</p> <ul style="list-style-type: none">• männlich• weiblich• divers
<p>3) Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen, für welches Sie tätig sind?</p> <ul style="list-style-type: none">• weniger als 500 Mitarbeiter• Zwischen 500 und 2500 Mitarbeitern• Mehr als 2500 Mitarbeiter
<p>4) In welcher Abteilung sind Sie tätig?</p> <ul style="list-style-type: none">• Einkauf• Personalbereich
<p>5) Welche Position nehmen Sie innerhalb der Einkaufsabteilung ein</p> <ul style="list-style-type: none">• operativ• strategisch• Sonstiges: _____• Führungskraft
<p>6) Wie lange sind Sie in Ihrem Bereich bereits tätig?</p> <ul style="list-style-type: none">• 0-3 Jahre• 3-7 Jahre• 7-10 Jahre• > 10 Jahre
<p>7) Über welche Qualifikationen verfügen Sie?</p> <ul style="list-style-type: none">• Berufsausbildung• Bachelor• Master• IHK-Fortbildungsmaßnahmen

Einstieg

Definition Personalentwicklung: Gesamtprozess der Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter

8) Wie wichtig sind Ihnen persönlich Personalentwicklungsmaßnahmen?

- sehr wichtig
- wichtig
- Neutral
- weniger wichtig
- Gar nicht wichtig

9) Für wie wichtig halten Sie die Personalentwicklung im Einkaufsbereich

- sehr wichtig
- wichtig
- Neutral
- weniger wichtig
- Gar nicht wichtig

Maßnahmen und Wirksamkeit -> Einkaufsmitarbeiter

10) An welchen der folgenden Maßnahmen haben Sie in Ihrer Einkaufstätigkeit bereits teilgenommen?

- Onboarding Events
- Traineeprogramm / Duales Studium
- Einarbeitungskonzepte / Begleitung durch einen Paten
- Mentoring / Coaching
- E-Learning
- Auslandsentsendung
- Interne Workshops / Seminare
- Qualitätszirkel (Diskussion von relevanten Themen in Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen)
- Job Rotation
- Job Enlargement (Übernahme eines größeren Aufgabenbereichs auf selbem Anforderungsniveau)
- Job Enrichment (Übernahme neuer Aufgaben auf einem höheren Anforderungsniveau)
- Externe Seminare
- Wissenstransfer vor dem Ruhestand

11) Die von mir durchlaufenen Maßnahmen waren hilfreich in Bezug auf meine Tätigkeit

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

12) Die von mir durchlaufenen Maßnahmen waren auf meine persönlichen Interessen abgestimmt

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

13) Die von mir durchlaufenen Maßnahmen haben meine Stärken gefördert

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

14) Die von Ihren Mitarbeitern durchlaufenen Maßnahmen waren hilfreich in Bezug auf ihre Tätigkeiten

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

15) Die von Ihren Mitarbeitern durchlaufenen Maßnahmen haben ihre Stärken gefördert

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

16) Die von Ihren Mitarbeitern durchlaufenen Maßnahmen wurden abgeleitet aus den zukünftigen Bedarfsanforderungen an die Tätigkeiten

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme weder zu noch lehne ab
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

17) Wurde vor der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme Ihr individueller Entwicklungsbedarf ermittelt?

- Ja
- Nein

Maßnahmen und Wirksamkeit -> Personalbereich

18) Wie wichtig ist die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?

- sehr wichtig
- wichtig
- Neutral
- weniger wichtig

- Gar nicht wichtig

19) Was sehen Sie als die Hauptaufgaben der Personalentwicklung im Einkaufsumfeld an?

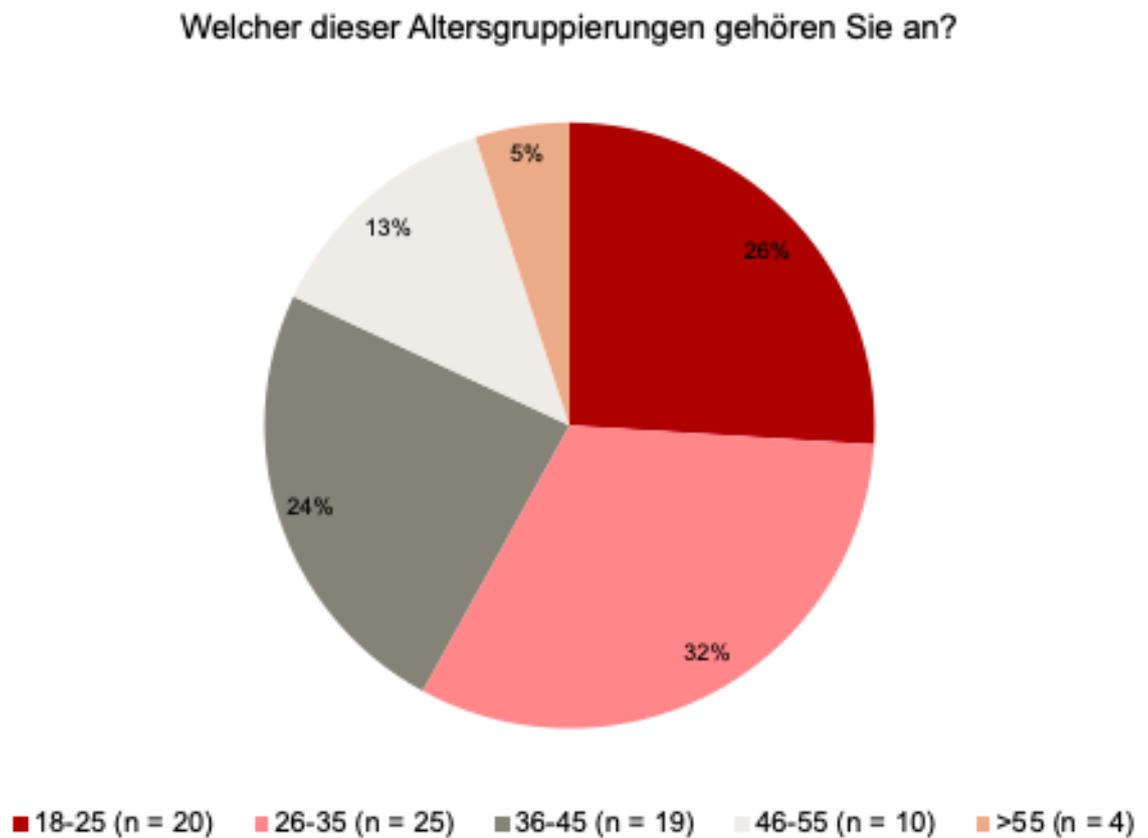
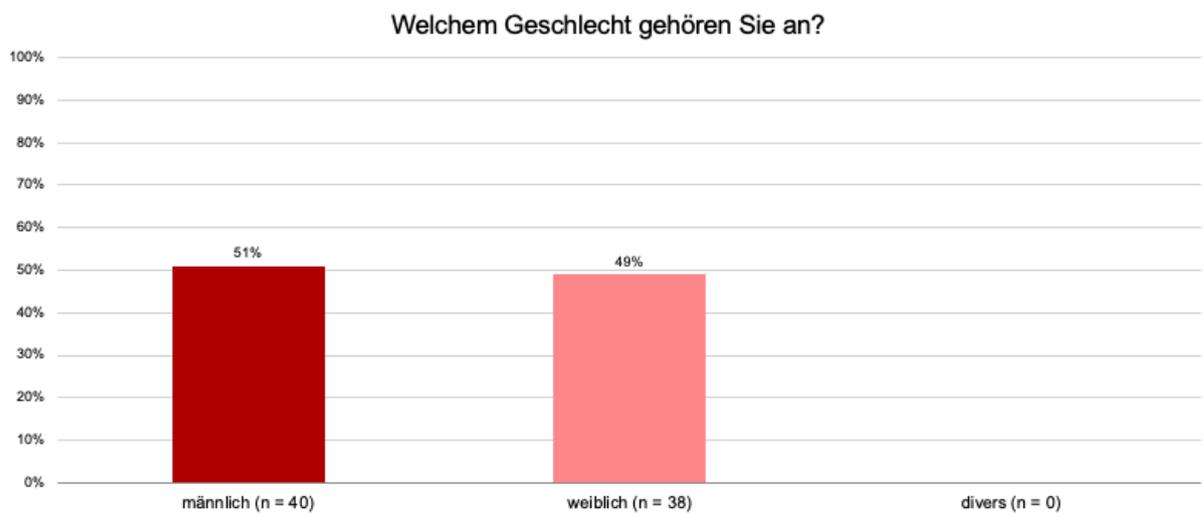
- Talentmanagement
- Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen
- Qualifizierung / Weiterentwicklung von Mitarbeitern
- Anpassung der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsanforderungen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalität

20) Auf welche Instrumente greifen Sie im Rahmen der Personalentwicklung im Einkaufsumfeld zurück?

- Onboarding Events
- Traineeprogramm / Duales Studium
- Einarbeitungskonzepte / Begleitung durch einen Paten
- Mentoring / Coaching
- E-Learning
- Auslandsentsendung
- Interne Workshops / Seminare
- Qualitätszirkel (Diskussion von relevanten Themen in Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen)
- Job Rotation
- Job Enlargement (Übernahme eines größeren Aufgabenbereichs auf selbem Anforderungsniveau)
- Job Enrichment (Übernahme neuer Aufgaben auf einem höheren Anforderungsniveau)
- Externe Seminare
- Wissenstransfer vor dem Ruhestand

21) Ermitteln Sie den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter vor der Teilnahme an diesen Entwicklungsmaßnahmen?

- Ja
- Nein

Anhang 2: Umfrageergebnisse**Abb. 1:** Auswertung Umfrage Altersangabe (Frage 1)**Abb. 2:** Auswertung Umfrage Geschlechtsangabe (Frage 2)

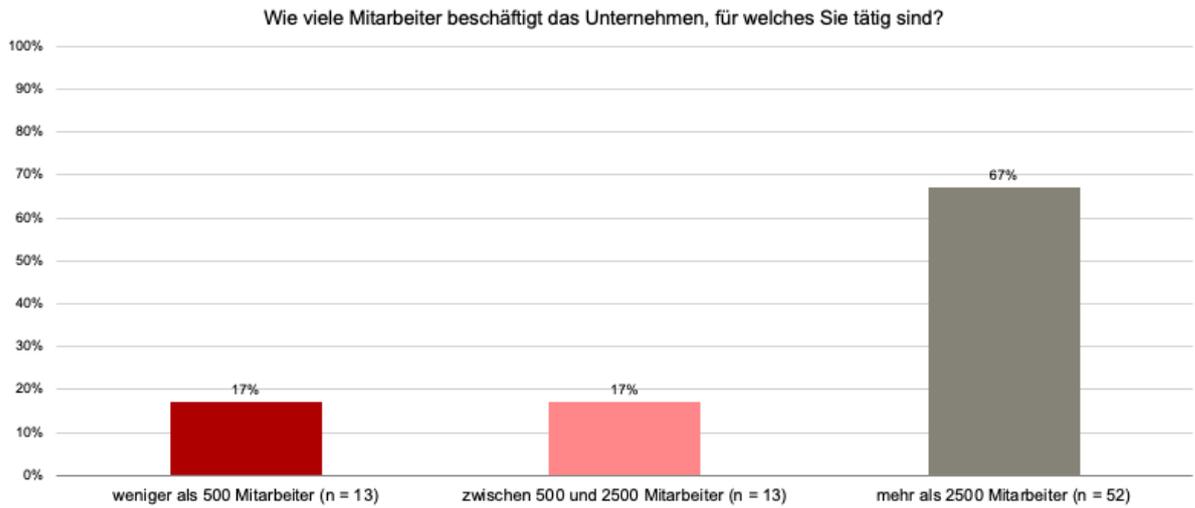


Abb. 3: Auswertung Umfrage Teilnehmeranzahl nach Unternehmensgröße (Frage 3)

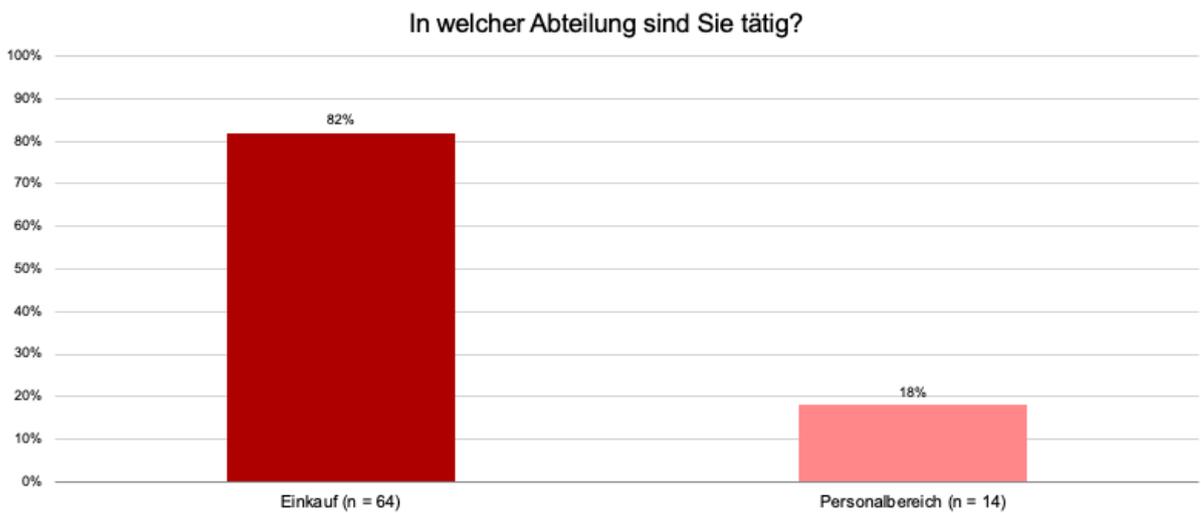


Abb. 4: Auswertung Umfrage Abteilungszugehörigkeit (Frage 4)

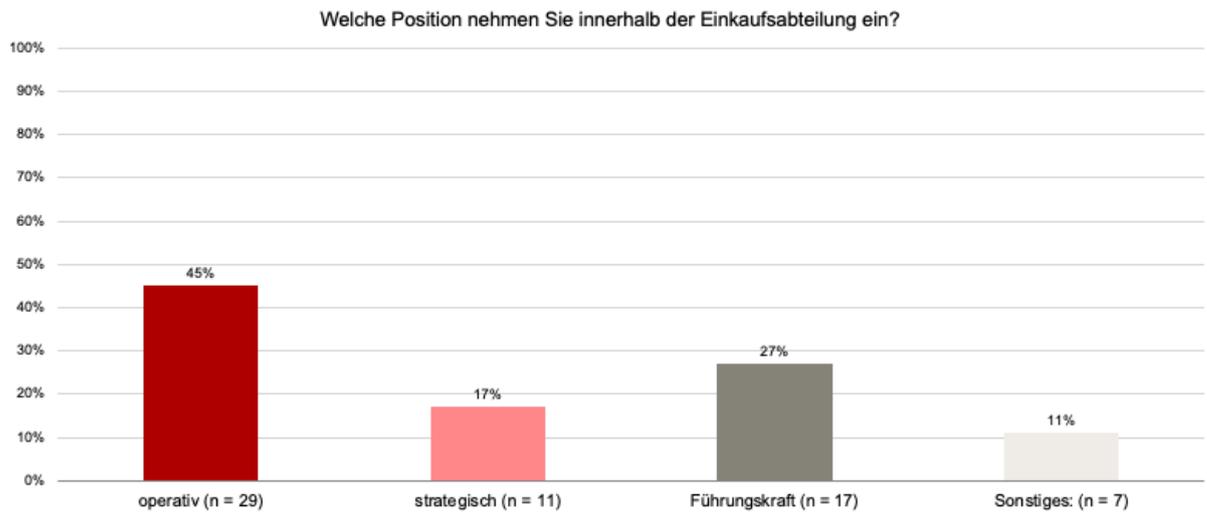


Abb. 5: Auswertung Umfrage Position innerhalb der Einkaufsabteilung (Frage 5)

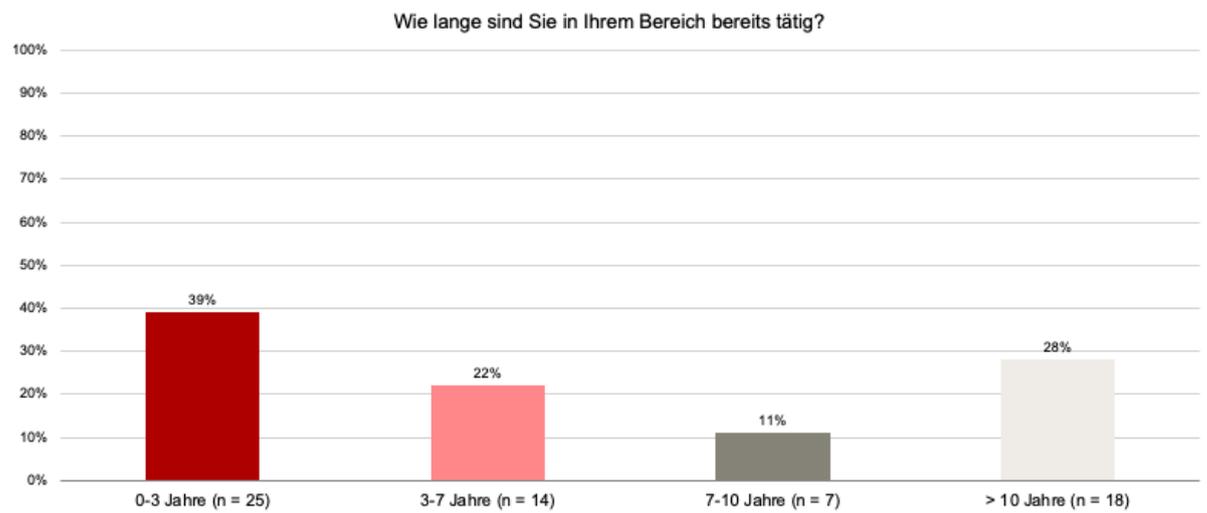


Abb. 6: Auswertung Umfrage Vorzuweisende Berufserfahrung im selben Bereich (Frage 6)

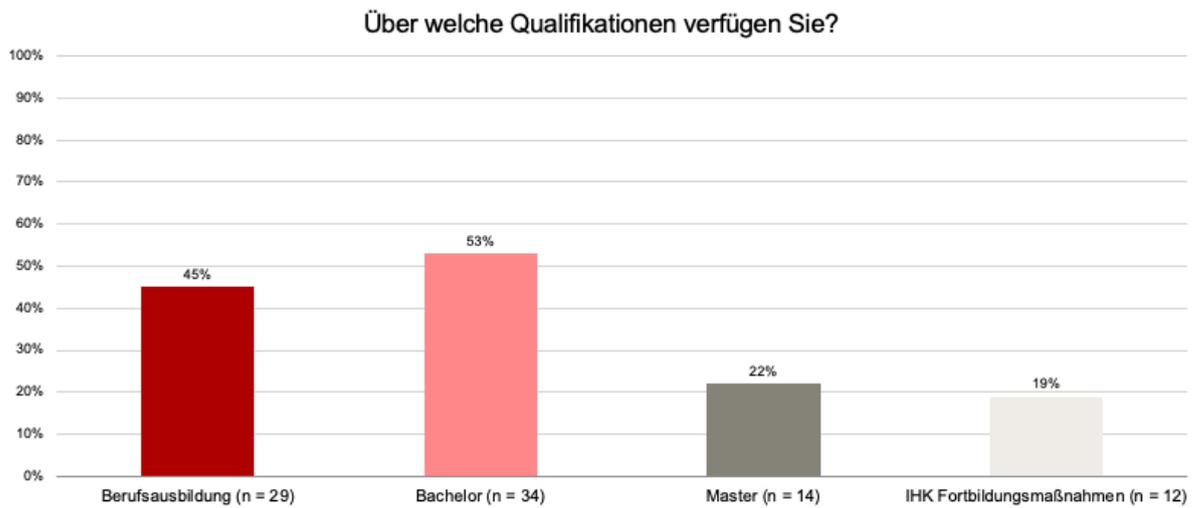


Abb. 7: Auswertung Umfrage Vorzuweisende Qualifikation (Frage 7)

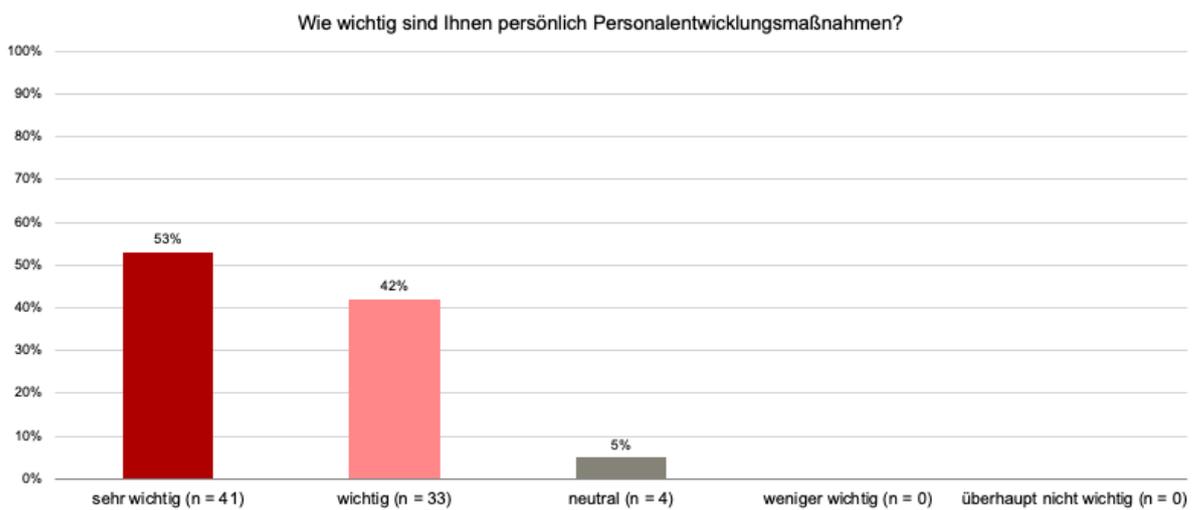


Abb. 8: Auswertung Umfrage Persönliche Relevanz von PE Maßnahmen (Frage 8)

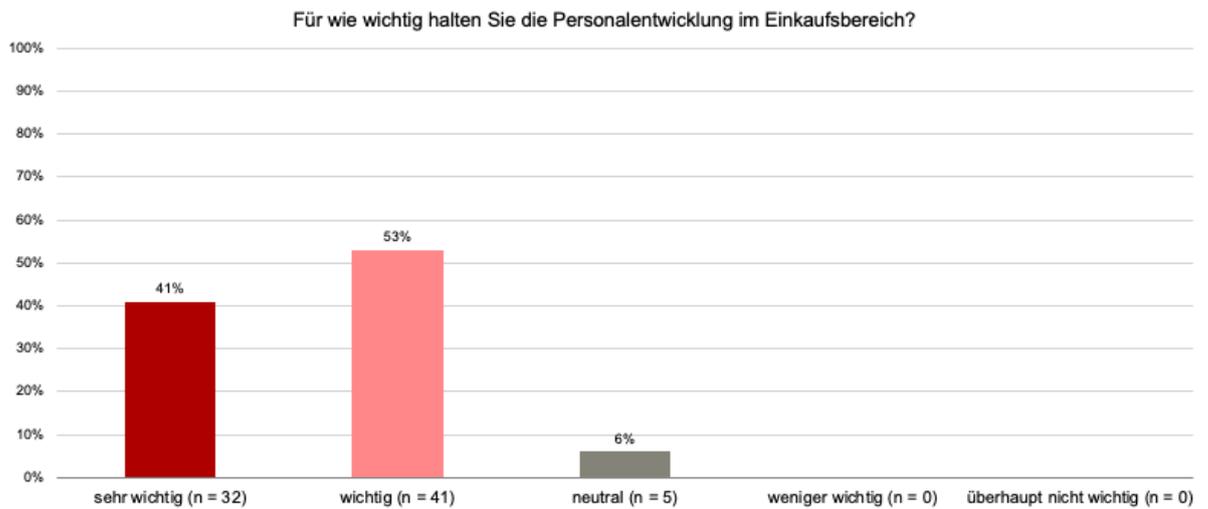


Abb. 9: Auswertung Umfrage Relevanz der PE im Einkaufsbereich (Frage 9)

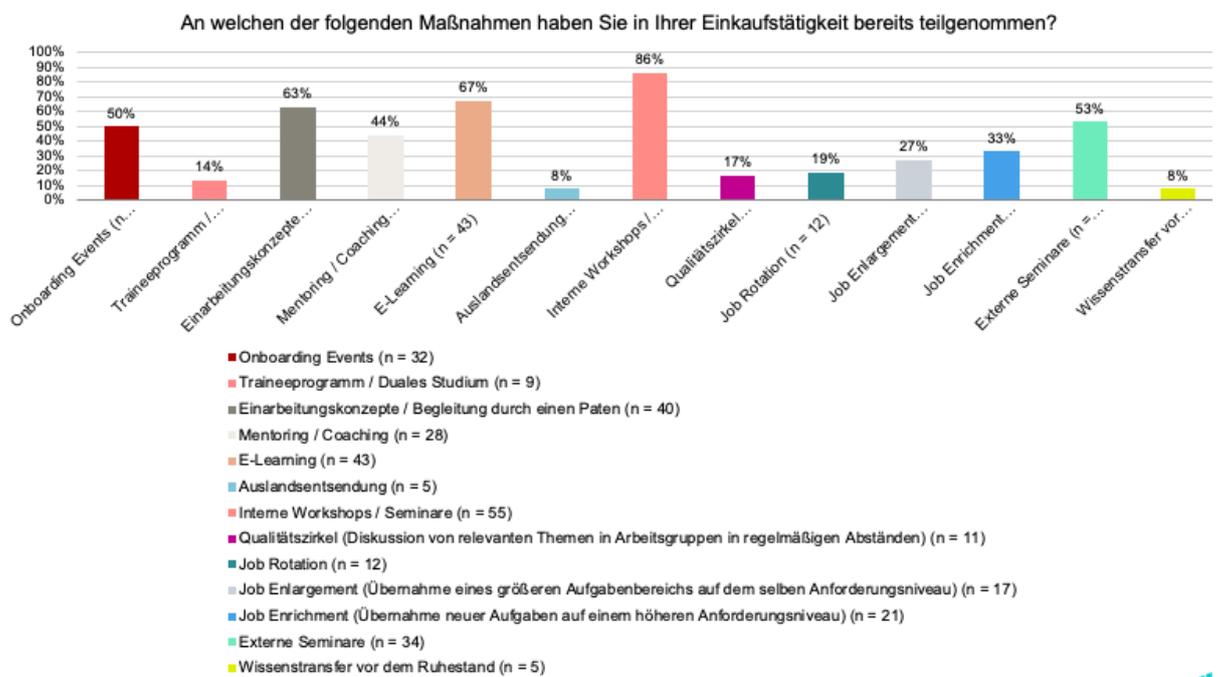


Abb. 10: Auswertung Umfrage PE Maßnahmen (Frage 10)

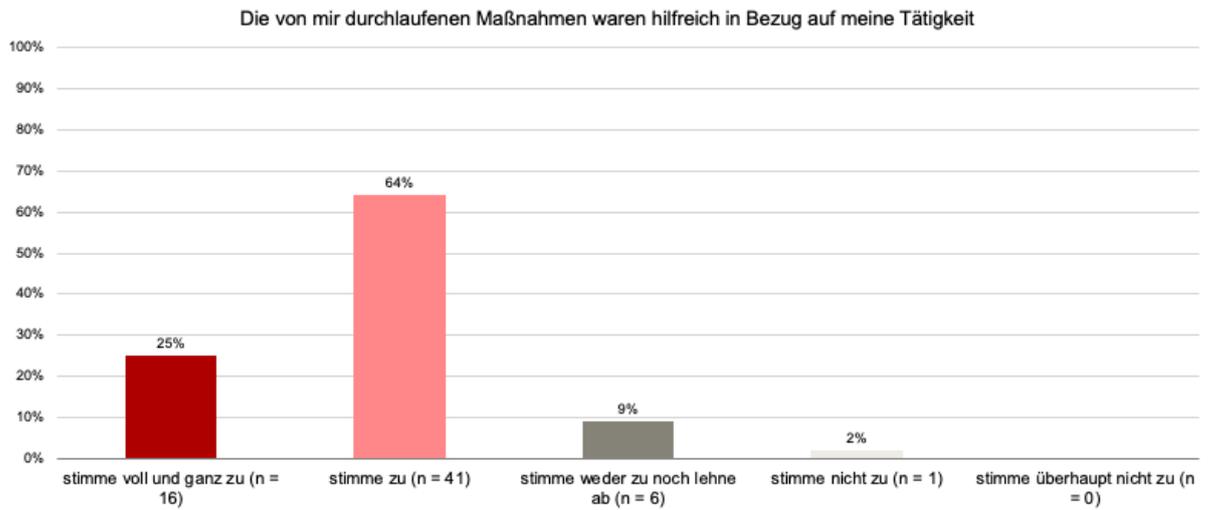


Abb. 11: Auswertung Umfrage Bedeutsamkeit der Maßnahmen in Bezug auf die eigene Tätigkeit (Frage 11)

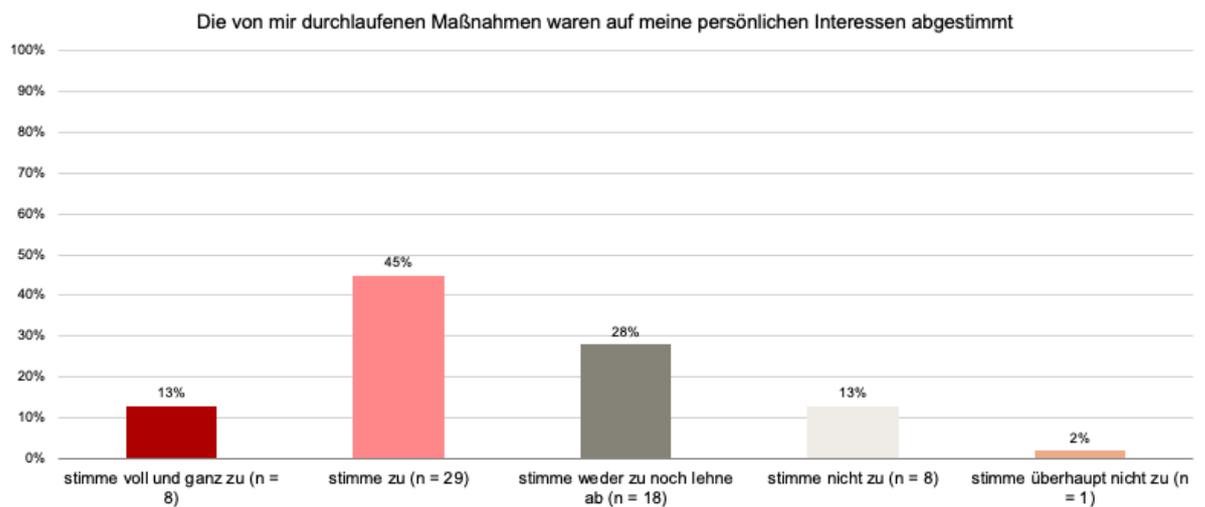


Abb. 12: Auswertung Umfrage Anpassung der Maßnahmen auf die persönlichen Interessen (Frage 12)

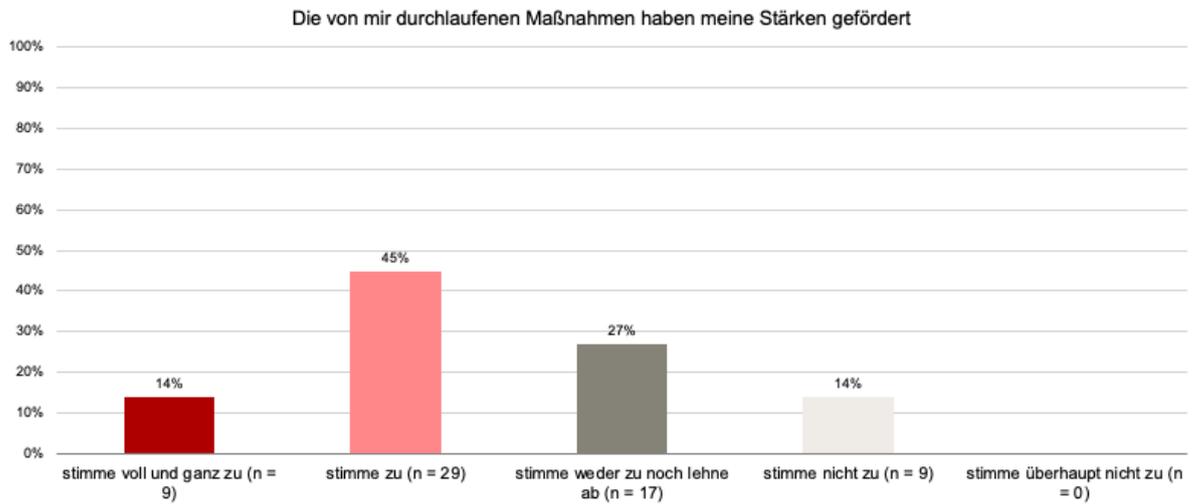


Abb. 13: Auswertung Umfrage Förderung der individuellen Stärken durch eingesetzte Maßnahmen (Frage 13)

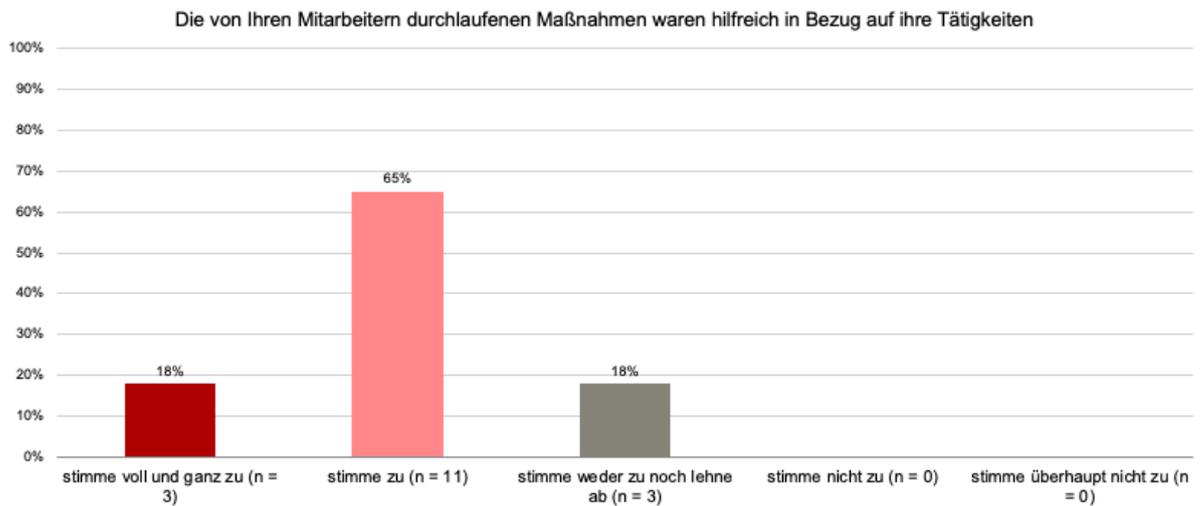


Abb. 14: Auswertung Umfrage Bedeutsamkeit der Maßnahmen in Bezug auf die Tätigkeiten der Mitarbeiter (Frage 14)

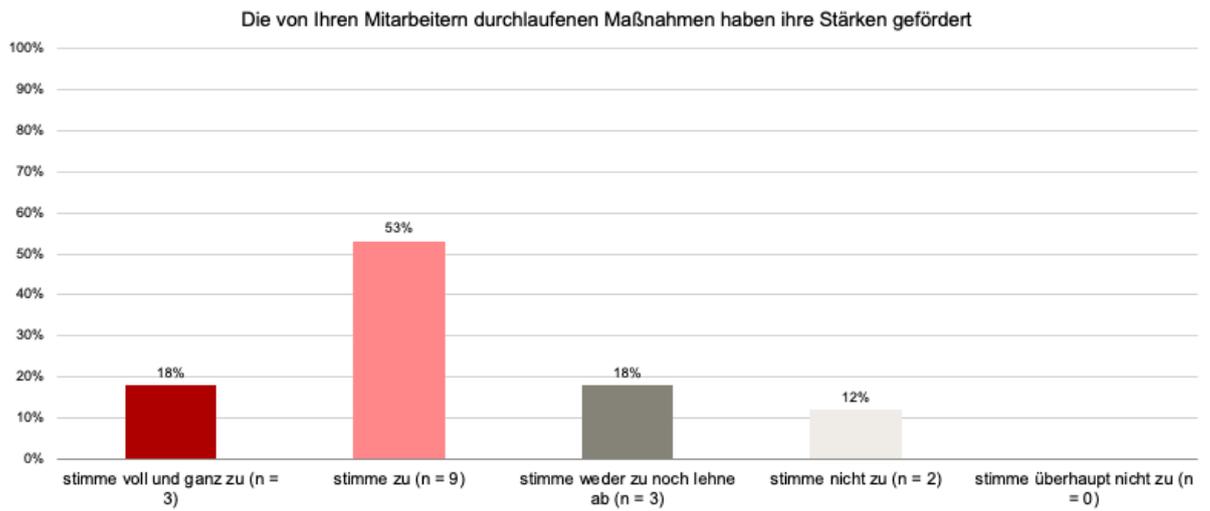


Abb. 15: Auswertung Umfrage Förderung der Stärken der Mitarbeiter durch eingesetzte Maßnahmen (Frage 15)

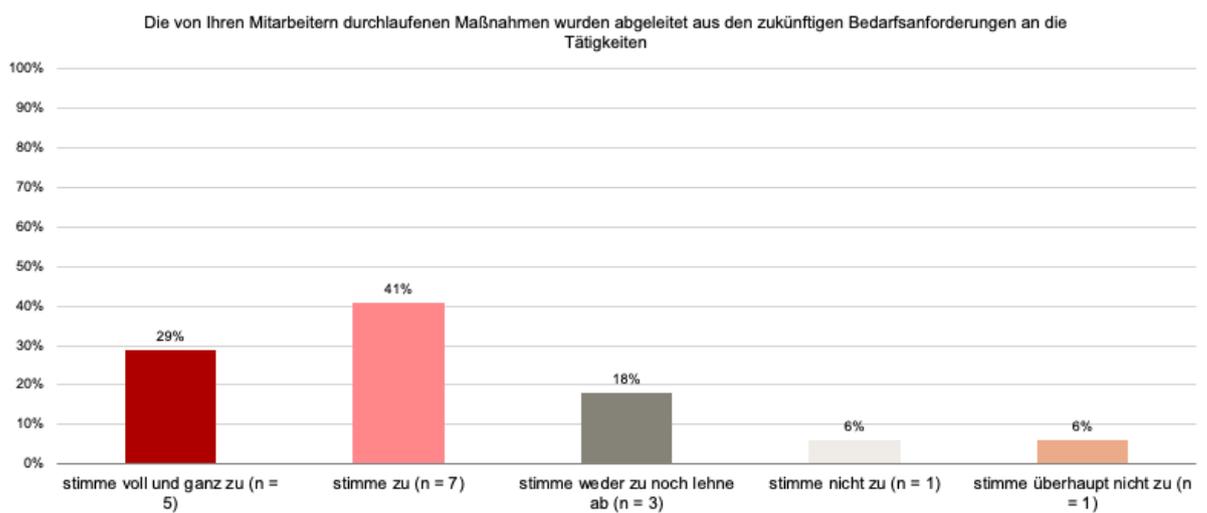


Abb. 16: Auswertung Umfrage Anpassung der Maßnahmen an zukünftige Anforderungen (Frage 16)

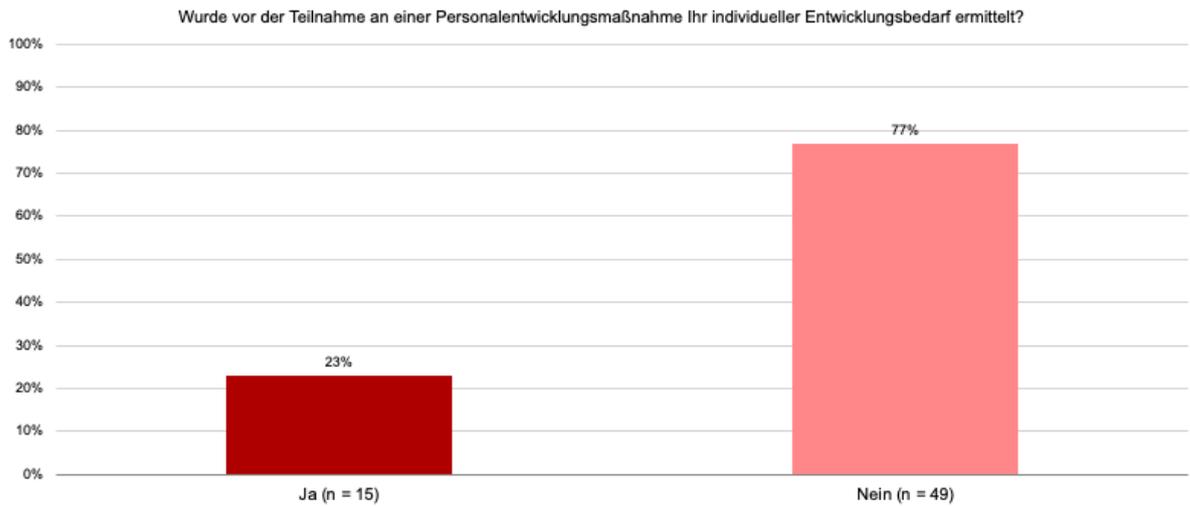


Abb. 17: Auswertung Umfrage Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs (Frage 17)

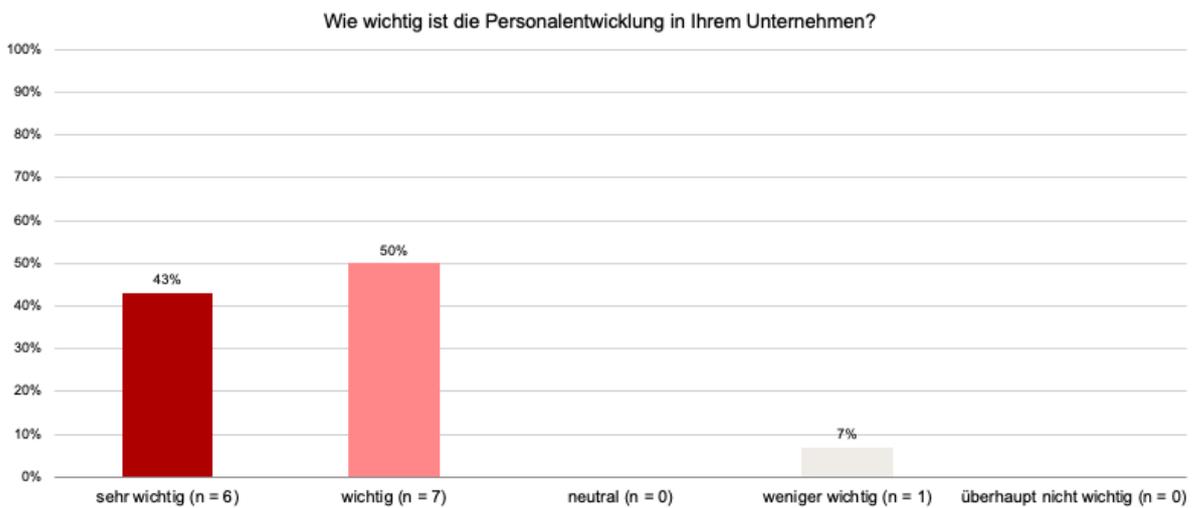


Abb. 18: Auswertung Umfrage Relevanz der PE im Unternehmen (Frage 18)

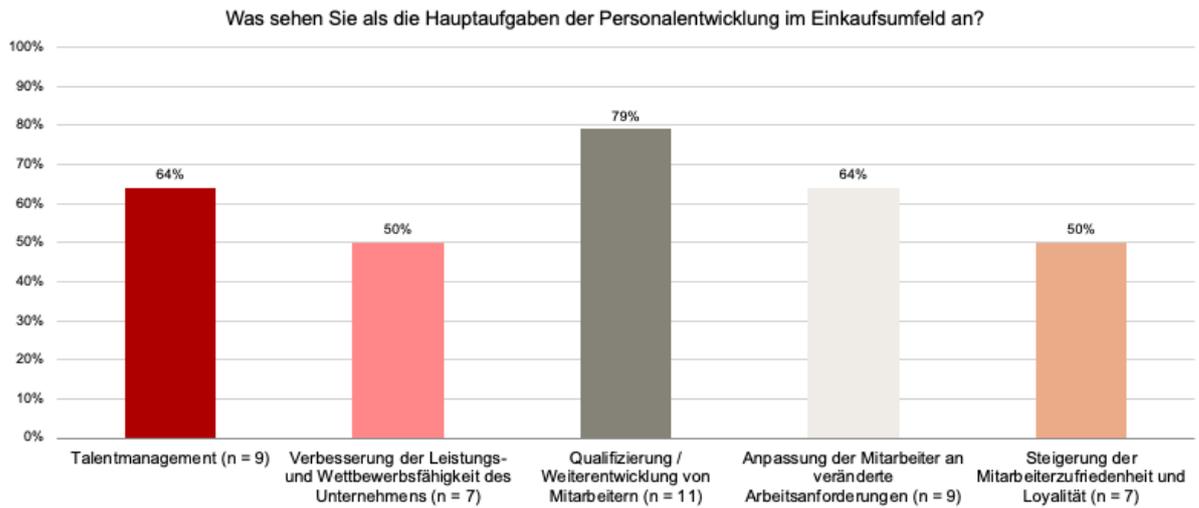


Abb. 19: Auswertung Umfrage Hauptaufgaben der PE im Einkauf (Frage 19)

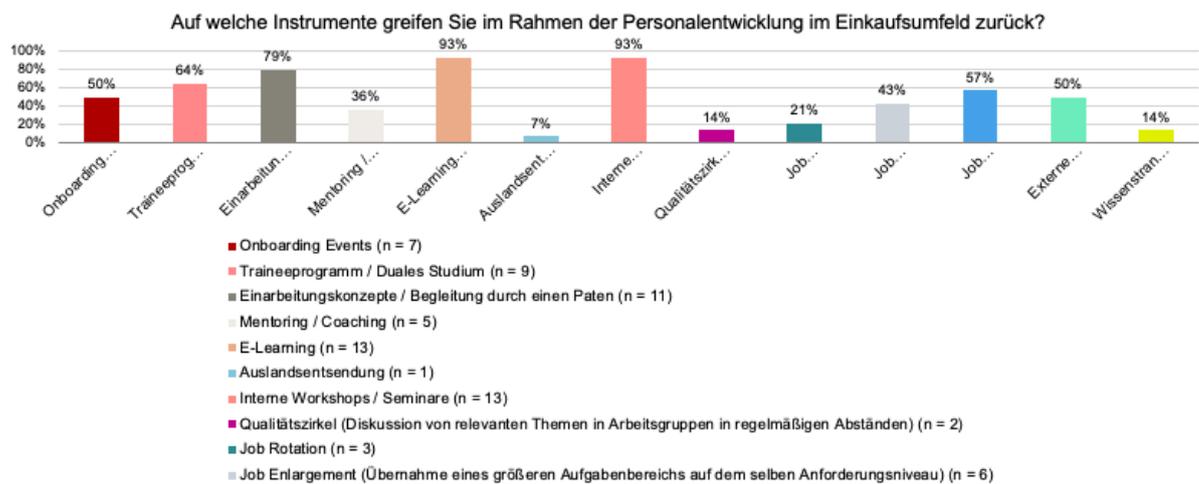


Abb. 20: Auswertung Umfrage Eingesetzte Instrumente aus Sicht der PE im Einkauf (Frage 20)

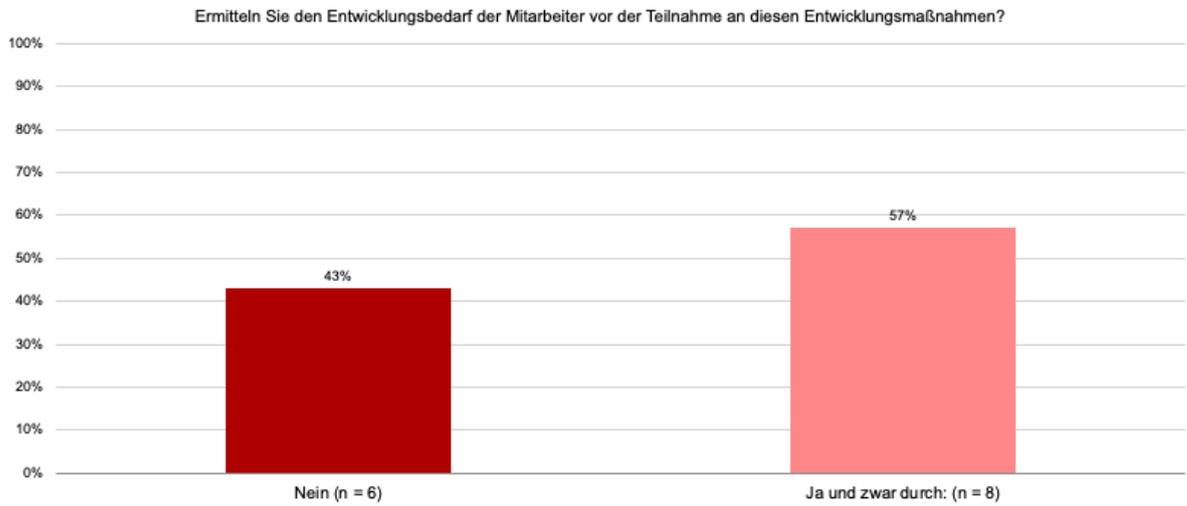


Abb. 21: Auswertung Umfrage Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs aus Sicht der PE (Frage 21)

Reflexion

Laura Gehrung

Teamarbeit

Durch eine feste Einteilung der Gruppen, wurden die Teammitglieder nicht anhand persönlicher Präferenzen gewählt. Dies ermöglichte eine Simulation von späteren Arbeitssituationen, was meiner persönlichen Ansicht nach sehr positiv war. Dadurch hat man mit unterschiedlichen Personen zusammengearbeitet, wobei nicht zwangsläufig dieselbe Meinung zu unterschiedlichen Themen geteilt wurde. Zu Beginn war ich bei der Gruppeneinteilung ein wenig skeptisch, jedoch fand ich die Tatsache, dass dies anhand der Persönlichkeitstest eingeteilt wurde recht interessant. Dennoch war im Allgemeinen eine sehr positive und optimistische Stimmung innerhalb des Teams wahrzunehmen. Dies hat sich direkt bei der Themenauswahl erkenntlich gemacht, da jeder sehr kompromissbereit war, wodurch wir uns sehr schnell auf einige Themenbereiche einigen konnten. Hierbei gilt es auch zu erwähnen, dass das gewählte Thema nicht unter unseren ersten Wahlen war, jedoch hat sich im Verlauf der Arbeit sehr schnell herausgestellt, dass es dennoch sehr interessant und vielfältig ist. Während des gesamten Projektes war diese positive Stimmung zu spüren, weshalb die gemeinsame Arbeitsweise sehr angenehm verlief.

Betrachtet man die Zusammenarbeit im Team, so lässt sich auch diese als sehr gut bewerten. Durch unsere regelmäßige Kommunikation konnten offene Fragen und Diskussionspunkte direkt geklärt werden. Die hohe Kompromissbereitschaft war auch bei der Aufteilung der Gliederungspunkte zu erkennen, da es auch dort keine Unstimmigkeiten gab. Dabei war es uns möglich stets effektiv zu arbeiten und keine Zeit an unnötigen Diskussionen zu verlieren. Unser Zeitmanagement im Team hat sich im Verlauf der Arbeit kontinuierlich verbessert, da jeder zu Beginn Schwierigkeiten hatte sich selbst zu motivieren, dies war nach dem ersten Meilenstein jedoch kein Problem mehr. Auch die internen wöchentlichen Meetings konnten immer sehr gut geplant werden, da diese meist über Zoom stattgefunden haben oder vor den Vorlesungen. Somit hat diese Modularbeit nicht nur dazu beigetragen das eigene Zeitmanagement zu verbessern, sondern besonders auch die Fähigkeiten im Team zu agieren wurden weiterentwickelt. Dabei konnten zum einen das Präsentations- und Diskussionsverhalten gefördert werden, da ich gelernt habe meine Meinung prägnant den anderen vorzustellen. Zum anderen habe ich gelernt meine eigenen Ansichten zu reflektieren und die Aspekte meiner Teammitglieder zu hinterfragen. Unsere unterschiedlichen Perspektiven haben dabei einen großen Mehrwert zu dieser Arbeit beigetragen.

Scrum - Methode

Neben der Reflexion unserer Teamarbeit gilt es nun die verwendete Scrum - Methode zu bewerten. Diese ist ein durchaus bekanntes Konzept, welche im Hinblick auf agile Arbeitsmethoden häufig zum Einsatz kommt. Bisher hatte ich keine Berührungspunkte mit der Methode, weshalb ich mich durchaus darüber gefreut habe, damit zu arbeiten, um die groben Ansätze kennen zu lernen. Die Umsetzung der Scrum - Methode in diesem Modul, habe ich als äußerst passend und hilfreich empfunden. Hierbei standen die wöchentlichen Weeklys im Vordergrund, wodurch es eine regelmäßige Absprache im Vorhinein gab, bei welcher das Sprint Backlog geplant wurde. Durch die Weeklys wurden die Sprints kontinuierlich betrachtet und sie konnten entsprechend angepasst werden. Dies führte zu einer Transparenz über den aktuellen Stand der Arbeit. Des Weiteren konnten offene Fragen regelmäßig durch die Diskussionen im Plenum geklärt werden. Dabei hatte man einen Einblick in die Fortschritte der anderen Teams, aber auch die Möglichkeit durch den gemeinsamen Austausch die verwendeten Forschungsmethoden zu diskutieren. Besonders die direkte Rückmeldung eines anderen ausgewählten Teams hat dazu beigetragen, mögliche Unverständlichkeiten frühzeitig zu erkennen. Aus diesem Grund würde ich dieses Prinzip auf zukünftig weiterverwenden und gegebenenfalls schon zu Beginn dieser Modularbeit einsetzen. Ein weiterer sehr hilfreicher Aspekt der Scrum - Methode waren die Meilensteine. Dabei war ein Inkrement vorzuweisen, wodurch tatsächliche Fortschritte erkennbar waren. Dies hatte somit eine sehr motivierende Wirkung. Durch die Rückmeldung des Product Owners, konnten mögliche Missverständnisse des zu untersuchenden Forschungsthemas frühzeitig identifiziert werden. Somit konnten auch die entsprechenden Anpassungen getätigt werden und die weiteren Planungen der einzelnen Sprints konnten effizient durchgeführt werden. Besonders die Kontinuität der Sprints und Inkremente verhalf mir persönlich sehr die Arbeit während des gesamten Zeitraumes effektiv zu bearbeiten. Jedoch muss hierbei auch angemerkt werden, dass gerade diese wöchentlichen Meetings und Rücksprachen einen großen zeitlichen Aufwand bedeuten. Zudem empfanden ich die interne Rollenverteilung für diese Gruppenarbeit als wenig sinnvoll, da bei uns jeder dieselben Aufgaben hatten. Die Rollenaufteilung ist meiner Ansicht nach bei längeren Zeiträumen und größeren Gruppen hilfreicher, da hierbei ein Koordinator von Nöten sein kann.

Betrachtet man nun die positiven und negativen Aspekte der Scrum - Methode, in Bezug auf diese Modularbeit, schätze ich die Scrum Methode als sehr sinnvoll ein. Diese hat einen Mehrwert für das Projekt geboten, da es somit möglich war, effektiver zu arbeiten. Des Weiteren konnte ich durch diese Projektarbeit einige Kernaspekte für künftige Projekte und Gruppenarbeiten ableiten. Eine regelmäßige Abstimmung innerhalb des Teams und des Plenums empfinde ich als zielführend, da es dazu führt, dass Fehler und

Missverständnisse frühzeitig erkannt werden können und folglich vermieden werden. Ein weiterer hilfreicher Aspekt ist es ausreichend Transparenz über die kompletten Arbeitsschritte zu schaffen, da es mir dadurch leichter fiel das komplette Arbeitspensum einzuschätzen. Folglich habe ich eine sehr positive Assoziation mit der Scrum - Methode und werde einige Ansätze und Lerneffekte auch in der Zukunft in weiteren Projekten anwenden.

Franziska Schneider

Scrum-Methode

Mir persönlich waren die theoretischen Grundlagen der Scrum-Methode vor dem Modul „Führung im Einkauf“ zwar schon bekannt, allerdings habe ich die Methode noch nie angewandt. Durch die sogenannten „Weeklys“ war man in gewisser Maßen dazu gezwungen kontinuierlich an der Modularbeit dranzubleiben, was auf der einen Seite oftmals etwas stressig war, andererseits aber auch verhindert hat, dass Teile der Arbeit erst zu Ende des Semesters bearbeitet werden. Außerdem hat man sich somit jede Woche neue Ziele gesetzt und reflektiert, ob die Ziele des letzten Weeklys erreicht werden konnten. Weiterhin habe ich auch das Feedback der anderen Gruppen innerhalb der Weeklys als sehr hilfreich empfunden, da somit jede Woche alle offenen Fragen geklärt werden konnten und es daher zu keinen gravierenden Fehlern kommen konnte. Außerdem wurden Verbesserungsvorschläge gegeben und man konnte sich bei den anderen Gruppen beispielsweise, wenn die gleiche Methode zum Einsatz kam durch deren Herangehensweise Tipps für das weitere Vorgehen einholen. Nachdem bei den ersten Weeklys untereinander noch freiwillig offenes Feedback gegeben werden konnte, wurde dann jedoch immer ein bestimmtes Team ausgewählt, das für das Coaching eines anderen Teams verantwortlich war. Dies empfand ich persönlich als sehr zielführend, da sonst mit Sicherheit nicht so viel konstruktive Kritik, aber auch positives Feedback verteilt worden wäre. Dies sollte meiner Meinung nach auch bei den nächsten Erstsemestern bereits in den ersten Weeklys eingeführt werden, da vor allem zu Beginn der Projektphase Feedback zur angedachten Methode, Gliederung etc. von Vorteil ist. Des Weiteren hat man auch einen Einblick bekommen, wie weit die anderen Gruppen bereits vorangeschritten sind, was zwar in gewisser Maßen etwas zu einem Ergebnisdruck geführt hat, jedoch konnte sich somit orientiert werden, wie gut man selbst in der Zeit liegt. Auch haben die dreiwöchigen Meilensteine dazu geführt, dass größere „Kapitel“ abgeschlossen wurden. Hierfür haben die meisten Gruppen eine kurze Präsentation angefertigt, was meines Empfindens hierbei auch sehr sinnvoll war. Dennoch fand ich gut, dass dies jedem Team freigestellt wurde und auch bei den Weeklys nicht unbedingt Präsentationen erwartet wurden. Meines Erachtens kann es also für das spätere Berufsleben nur hilfreich sein bereits mit agilen Arbeitsmethoden wie Scrum gearbeitet zu haben.

Was die Selbstorganisation und das Zeitmanagement angeht, ist festzuhalten, dass wir zwar gleich zu Beginn einen Trello-Account erstellt haben, diesen dann allerdings nie wirklich genutzt haben, da die Abstimmung und Aufgabenerledigung auch ohne festen Zeitplan einwandfrei funktioniert hat. Hierfür „trafen“ wir uns mindestens einmal, je nach Bedarf auch mehrmals die Woche über Zoom oder persönlich vor den Vorlesungen. Außerdem stimmten wir uns sehr viel über eine WhatsApp-Gruppe ab und sammelten alle Dokumente, sowie relevante Literatur in Google Drive.

Eine interne Rollenverteilung, wie das bei Scrum vorgesehen ist, gab es bei uns in erster Linie nicht, da wir alle Aufgaben im Team besprachen und größtenteils zusammen bearbeiteten. Einzig das konkrete Schreiben der verschiedenen Teile der Arbeit wurde dann unter den Teammitgliedern aufgeteilt. Dadurch, dass jeder von uns dreien bereits unterschiedliche Erfahrungen gesammelt hat, beziehungsweise einzelne Aufgaben dem ein oder anderen besser liegen, war die Aufgabenverteilung immer schnell geklärt. Ein Koordinator war also schlichtweg nicht notwendig, da jeder von selbst aus engagiert war.

Themenwahl und Zusammenarbeit

Besonders lobenswert empfand ich die verschiedenen zur Auswahl stehenden Themen, da diese allesamt kaum erforscht sind und für den Einkauf in Zukunft noch sehr wichtig sein werden. Obwohl wir uns als Gruppe mit dem Thema „Professionelle PE im Einkauf“ zuerst nur schwer anfreunden konnten und dies letztendlich unsere vierte Wahl war, nachdem alle favorisierten Themen bereits vergeben waren, haben wir bereits im Verlauf der Projektphase festgestellt, dass dies doch ein sehr dankbares Thema ist. Da wir alle drei bereits in Unternehmen tätig waren, war das Thema sehr greifbar für uns und nicht so komplex, wie manch andere Themen. Dadurch, dass es zu diesem Thema bisher auch nur eine empirische Untersuchung von Elisabeth Fröhlich aus dem Jahr 2014 gab und sich die PE speziell im Einkaufsbereich daher als noch sehr unerforscht herausstellte, machte mir die Bearbeitung dieses Themas durchaus sehr viel Spaß. Allerdings war es teilweise etwas schwer, vor allem im theoretischen Teil der Arbeit, der sich zu einem großen Teil auf das Grundverständnis und die Konzepte der PE bezog, die wichtigsten Aspekte darzustellen, da es hierzu bereits sehr viel Literatur gibt.

Am meisten Spaß bereitet mir bei einer Modularbeit eigentlich immer der praktische Teil, wie auch hier wieder die Umfrage. Zwar haben wir uns noch etwas mehr Teilnehmer erwünscht, jedoch war es ein großer Vorteil, dass wir als Team bereits Kontakte zu einigen Unternehmen hatten und nicht nur auf soziale Netzwerke wie beispielsweise LinkedIn angewiesen waren. Was uns die Generierung von Teilnehmern etwas erschwert hat war, dass aus datenschutzrechtlichen Gründen die Umfrage teilweise nicht verteilt werden durfte oder Bereichsleiter die Umfrage schlichtweg nur an die Einkäufer, jedoch nicht an die Einkaufsmitarbeiter weitergegeben haben.

Was die Zusammenarbeit im Team angeht, kann ich sagen, dass wir als Team sehr gut interagiert haben und uns durch die persönlichen Stärken und Schwächen jedes Einzelnen gut ergänzt haben. Hier haben vermutlich auch die unterschiedlichen Charaktere des Persönlichkeitstests vom ersten Studientag mit reingespielt. Bei kleineren Unstimmigkeiten, die vor allem zum Ende hin, wenn der Druck größer wurde und die Luft so langsam raus war, entstanden sind, wurde immer gemeinschaftlich entschieden, wie vorgegangen wird. Außerdem habe ich es als besonders positiv empfunden, dass die Gruppen gleich in den ersten Tagen unseres Studiums zusammengestellt wurden, da man dadurch vor allem zu Beginn stärker zusammengewachsen ist und sich auch zu Themen außerhalb des Moduls ausgetauscht hat. Dies sollte bei den nächsten Erstsemestern meines Erachtens auf jeden Fall beibehalten werden.

Auch das Thema Zeitmanagement, das einige Gruppen etwas bei ihrer Ausarbeitung beeinträchtigt hat, hat bei uns gut funktioniert, da wir von Beginn an einen, beziehungsweise zwei zur Auswahl stehende Termine in der Woche hatten, die sich jeder einrichten konnte. Dennoch war es oftmals herausfordernd zu den vereinbarten Terminen alle Aufgaben erledigt zu haben.

Fazit: Insgesamt kann ich sagen, dass ich die Themenauswahl und Teamzusammensetzung als sehr positiv empfunden habe. Was die Scrum-Methode angeht bin ich etwas zwiegespalten, da diese zwar zum einen dazu führt, dass man kontinuierlich an der Arbeit dranbleibt, zum anderen aber auch ein immenser Arbeitsaufwand dahintersteckt, der sich durch das ganze Semester zieht und mit den Leistungen für andere Module teilweise nicht vergleichbar ist. Hier gilt es allerdings auch selbst abzuwägen, wie viel Zeit investiert werden sollte. Auch war es aufwendiger sich jede Woche ein Bild über den aktuellen Stand der anderen Gruppen zu machen, statt die Ergebnisse ausschließlich in der Abschlusspräsentation aufgezeigt zu bekommen. Allerdings konnte man so wiederum die Herangehensweisen der anderen Teams kennenlernen und sich vor allem gegenseitig Feedback geben, was ich als sehr hilfreich und zielführend empfunden habe. Zudem waren wir immer gemeinsam als Gruppe bei allen Weeklys vertreten, hier wäre für das nächste Mal zu überlegen, ob man sich jede Woche abwechselt und den anderen Mitgliedern in einem Team-Meeting nur kurz die wichtigsten Punkte vom letzten Weekly aufzeigt.

Matthias GlasScrum-Methode

Zu Beginn war ich äußerst skeptisch ob des Einsatzes von Scrum im Rahmen dieses Moduls, da es mir als die falsche Methode zum Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit erschien. Bekannt war mir die Methode schon zuvor, jedoch im Kontext der Entwicklung, Präsentation und Wartung von Software. Ich war v.a. besorgt, weil sich Scrum u.a. dadurch auszeichnet, dass wenige Regeln gelten und man doch recht frei in seinem Handeln ist. Erfahrungsgemäß bedarf es in solchen Gruppenarbeiten ein strikteres Vorgehen, da sonst die Gefahr besteht, alles ein wenig schleifen zu lassen. Diese Sorge hat sich jedoch nicht bestätigt, was eventuell mehr mit der Zusammensetzung des Teams als mit dem Einsatz von Scrum zu erklären ist. An der Stelle möchte ich betonen, dass ich die Einteilung der Gruppen anhand der verschiedenen Persönlichkeiten als äußerst positiv bewerte.

Generell gab es keine klassische Rollenverteilung innerhalb der Gruppe und so waren wir alle Teil des Entwicklungsteams, einen Scrum-Master gab es nicht. Grundsätzlich haben mir v.a. zwei Elemente der Methode enorm im Verlauf des Moduls geholfen: Sprints und Reviews. Die einwöchigen Sprints empfand ich als angemessenen Zeitraum, um einen relevanten Fortschritt zu erreichen. Wir hatten einmal wöchentlich ein Sprint Planning, in dem wir uns gewissermaßen unsere nächste Aufgabe aus dem Product Backlog ausgesucht und dann im Verlauf des Sprints bearbeitet haben. Dennoch muss ich an der Stelle betonen, dass es keinen fest definierten Product Backlog mit allen zu bearbeitenden Aufgaben gab. Die Wahl der Tasks für den Sprint beruhte im Wesentlichen auf dem Bauchgefühl aller Teammitglieder und der Erfahrung aus vorherigen wissenschaftlichen Arbeiten. Unser Sprint Planning fand meistens einen Tag nach dem Review im Plenum statt, wobei ich beim zweiten positiven Element wäre. Die wöchentlichen Reviews in der Gruppe haben, so denke ich jedenfalls, jedem in der Gruppe Halt und Orientierung gegeben. Man muss sich ja nur fragen, wie es alternativ gelaufen wäre. Jedes Team hätte im Verlauf des Moduls ein bis zwei Gespräche mit Herrn Kleemann geführt, um das weitere Vorgehen abzustimmen. Durch die Weeklys hatten wir, wie es der Name vermuten lässt, im Grunde jede Woche ein solches Gespräch. Außerdem hat dabei nicht nur die Meinung von Herrn Kleemann, sondern die des gesamten Kurses eine Rolle gespielt. Gerade am Anfang war dies durchaus positiv, da wir so wussten, ob wir auf dem richtigen Weg sind und man natürlich auch eine Art Bestätigung bzw. Verbesserungsvorschläge erhielt.

Müsste ich die Vorteile von Scrum benennen, würde ich auf Basis der letzten Wochen v.a. folgende Punkte nennen: Zum einen gab es sehr wenige Regeln, an die wir uns halten mussten, sodass es für uns leicht verständlich war, wie wir vorgehen sollen.

Dadurch war das Arbeiten auch sehr flexibel und agil. Auch war die Kommunikation ausgesprochen simpel. Wir hatten z.B. eine WhatsApp-Gruppe und konnten uns außerdem zu jederzeit in Zoom „treffen“. Das ist zwar weniger ein konkreter Vorteil von Scrum, soll an der Stelle dennoch erwähnt werden. Auch wurde man im positiven Sinne zur Selbstorganisation „gezwungen“ und konnte nicht immer die Karte der Prokrastination spielen. Abschließend möchte ich noch die zeitnahe Umsetzung von neuen Produkteigenschaften nennen, also den sog. Inkrementen. Im Grunde sind wir jede Woche ein Stück näher ans Ziel gekommen

Jedoch war nicht alles positiv. Es gab ein paar Sprints, die von uns zu passiv geplant wurden, sodass wir Zeit verloren haben. Hier empfiehlt es sich, ähnlich wie im klassischen Projektmanagement, am Anfang eine Art „Overload“ durchzuführen. Außerdem haben sich diese eher arbeitsarmen Sprints zu Beginn durch eine gewisse Trägheit ausgezeichnet, da man oftmals recht schnell mit seinen Aufgaben fertig war, neue Tasks jedoch erst im nächsten Sprint aus dem Backlog entnommen wurden. Auch gab es keine daily Scrums, wie es normalerweise üblich ist. Dies ist aber wahrscheinlich der Natur der Aufgabenstellung geschuldet, ich wüsste nicht, was wir täglich hätten besprechen sollen.

Themenwahl und Zusammenarbeit

Es wäre gelogen zu behaupten, dass die PE im Einkauf meine bzw. unsere erste Wahl war. Ich glaube, es war unsere vierte Option. Im Nachhinein bin ich allerdings sehr froh, dass es letztendlich dieses Thema wurde. Der große Vorteil war, dass wir uns alle sofort vorstellen konnten, wo die Reise hingehen könnte und wie wir dabei grob vorgehen wollen. PE ist ja durchaus ein Thema, zu dem jeder eine Meinung hat. Ich hätte dabei nicht gedacht, dass es ein recht unerforschtes Gebiet, bezogen auf den Einkauf, ist. Zwar gibt es die eine empirische Untersuchung von Elisabeth Fröhlich aus 2014, aber wie ich es im Text und auch in der Präsentation dargestellt habe, ist diese meiner Meinung nach eher suboptimal gelaufen. So hat die Bearbeitung des Themas durchaus Spaß gemacht. V.a. die Erhebung von Primärdaten durch die Umfrage hat mir Freude bereitet.

Auch was die Arbeit in der Gruppe angeht, war ich anfangs sehr skeptisch. Ich habe nicht den Sinn darin erkannt, warum man eine wissenschaftliche Arbeit zu dritt schreiben sollte. Diese anfängliche Skepsis war allerdings sehr schnell verflogen, da sich zeitnah herausgestellt hatte, dass jeder einen Beitrag zum Erfolg der Arbeit leisten kann. Beispielsweise habe ich durch meinen logistisch geprägten Hintergrund im Grunde keine Kontakte in Einkaufsabteilungen und wäre so ohne meine beiden Kolleginnen aufgeschmissen gewesen. Dafür fällt mir das Schreiben vergleichsweise leicht, sodass ich mich stärker in diesem Bereich einbringen konnte. Ich hatte es schon bei der Reflexion der Scrum-Methode erwähnt: Die Zusammensetzung der Gruppe war für mich ein, wenn nicht sogar der entscheidende Erfolgsfaktor, welcher meines Erachtens noch wichtiger

als die Nutzung von Scrum war. Jeder hatte seine Stärken und Schwächen, die sich jedoch stets mit denen der anderen Teammitglieder ergänzt haben. Meine Persönlichkeit war beispielsweise die des Advokaten. Wenn wir alle drei diese oder eine ähnliche Persönlichkeit gehabt hätten, wäre wahrscheinlich gar nichts vorwärts gegangen. Auch konnte jeder seine Erfahrungen aus früheren wissenschaftlichen Arbeiten einbringen, sodass ich das Gefühl hatte, dass wir eine leistungsmäßig ausgeglichene Gruppe waren. Das hat sich auch darin geäußert, dass wir eine klare Aufgabenverteilung innerhalb des Teams hatten, sodass im Grunde jeder für ein Kapitel bzw. einen Abschnitt der Arbeit verantwortlich war.

Fazit: Die Themenauswahl und die Arbeit im Team, gerade die Einteilung anhand verschiedener Persönlichkeiten, bewerte ich als sehr positiv. Bei der Scrum-Methode sind einzelne Elemente hervorzuheben, wie der Sprint und die Reviews. Andere Elemente wurden gar nicht gelebt bzw. verwendet, das liegt aber auch daran, dass es für mich keinen Sinn machen würde einen daily Scrum durchzuführen oder auch einen Scrum-Master zu bestimmen.

Ehrenwörtliche Erklärung

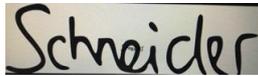
Wir erklären hiermit an Eides statt, dass die vorliegende Modularbeit „Professionelle Personalentwicklung im Einkauf: Überprüfung des Status Quo und der zum Einsatz kommenden Methoden“ selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt wurde und andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt beziehungsweise die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht wurden.

München, den 30.12.2021

Laura Gehring



Franziska Schneider



Matthias Glas

