

Modularbeit  
Führung im Einkauf M6.3

**New Work Prinzipien im Einkauf**

vorgelegt von:

Sophie Weirather	Ramona Niederschweiberer	Thomas Hüttinger
02443220	01407715	00299320

Dozent:

Professor Dr. F.C. Kleemann

31.12.2020



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Thematische Grundlagen – Einkauf und Arbeit im Wandel</b> .....	<b>2</b>
2.1	Basiswissen Einkauf und Arbeit.....	2
2.2	Industrie 4.0 als Grundlage von New Work .....	6
<b>3</b>	<b>New Work Prinzipien im Einkauf</b> .....	<b>11</b>
3.1	Zeit- und ortsflexibles Arbeiten .....	12
3.2	Agilität und projektbasierte Organisationsformen .....	15
3.3	Neue Führungsansätze .....	18
3.4	Selbstbestimmtes Arbeiten und Sinnhaftigkeit der Arbeit.....	20
3.5	Status quo New Work Prinzipien im Einkauf.....	23
<b>4</b>	<b>Empirische Studie: New Work Prinzipien im Einkauf</b> .....	<b>24</b>
4.1	Methodik der empirischen Analyse .....	24
4.2	Darstellung der Ergebnisse .....	27
4.2.1	Allgemeine Informationen zum Unternehmen .....	27
4.2.2	New Work Prinzipien im Einkauf .....	27
4.2.3	Potenzielle Hürden und Auswirkungen von COVID-19.....	31
4.2.4	Abschließende Erkenntnis nach Selbstreflexion.....	32
4.3	Implikationen .....	33
4.3.1	Kritische Analyse der Ergebnisse.....	33
4.3.2	Handlungsempfehlungen .....	42

---

<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>44</b>
	5.1 Zusammenfassung.....	44
	5.2 Ausblick.....	45
<b>6</b>	<b>Appendix.....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>Reflexion .....</b>	<b>66</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Die industrielle Revolution im Überblick (Quelle: Bruckner, Werther, Hämmerle, Pokorni und Berthold, 2018, S. 7).....	6
<b>Abb. 2:</b> Einkauf 4.0 als Wirkung von Technologien auf operative und strategische Einkaufsaufgaben (Quelle: Kleemann und Glas, 2020, S. 12) .....	8
<b>Abb. 3:</b> Das 4S-Modell von Arbeit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hackl, Wagner, Attmer und Baumann, 2017, S. 38).....	21
<b>Abb. 4:</b> „Ich kann mir meine Arbeitszeit frei nach Bedarf und Intensität meiner Aufgaben einteilen, um so Beruf- und Privatleben besser in Einklang zu bringen." (Frage 3) .....	28
<b>Abb. 5:</b> „Innovative Raumkonzepte wie z. B. Design Thinking Raum, Konzentrationsraum, Telefonkabine, Lounge-Bereich sind vorhanden und unkompliziert nutzbar." (Frage 5)...	29
<b>Abb. 6:</b> „Projektmanagement mit Hilfe von agilen Methoden wie Scrum und abteilungsübergreifen-des Teamwork findet statt." (Frage 7).....	30
<b>Abb. 7:</b> „In meiner Abteilung herrschen flache Hierarchien und die Führungskräfte übernehmen eher die Rolle eines Coaches oder Moderators." (Frage 8) .....	30
<b>Abb. 8:</b> „Ich sehe für mich persönlich einen Sinn in meiner Arbeit im Einkauf." (Frage 10) .....	31
<b>Abb. 9:</b> "Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen, für das Sie tätig sind?" (Frage 1)	46
<b>Abb. 10:</b> "In welcher Branche ist das Unternehmen, für das Sie tätig sind?" (Frage 2) ...	46
<b>Abb. 11:</b> „Ich kann mir meine Arbeitszeit frei nach Bedarf und Intensität meiner Aufgaben einteilen, um so Beruf- und Privatleben besser in Einklang zu bringen." (Frage 3).....	47
<b>Abb. 12:</b> „Mein Arbeitsplatz wird nicht mehr stationär, sondern in Form von shared desk oder einen non-territorialen Büro organisiert." (Frage 4).....	47
<b>Abb. 13:</b> „Innovative Raumkonzepte wie z. B. Design Thinking Raum, Konzentrationsraum, Telefonkabine, Lounge-Bereich sind vorhanden und unkompliziert nutzbar." (Frage 5)...	48

---

**Abb. 14:** „An wie vielen Arbeitstagen (5-Tage-Woche) pro Woche ist es Ihnen möglich Home Office zu machen?“ (Frage 6) ..... 48

**Abb. 15:** „Projektmanagement mit Hilfe von agilen Methoden wie Scrum und abteilungsüber-greifendes Teamwork findet statt.“ (Frage 7)..... 49

**Abb. 16:** „In meiner Abteilung herrschen flache Hierarchien und die Führungskräfte übernehmen eher die Rolle eines Coaches oder Moderators.“ (Frage 8) ..... 49

**Abb. 17:** „In meinem Aufgabenbereich kann ich mein Potenzial voll ausschöpfen, da ich die Möglichkeit habe mich stetig weiterzuentwickeln und ich meine Leistungs- und Lernziele selbst festlege.“ (Frage 9)..... 50

**Abb. 18:** „Ich sehe für mich persönlich einen Sinn in meiner Arbeit im Einkauf.“ (Frage 10) ..... 50

**Abb. 19:** Hürden New Work Prinzipien im Einkauf (Frage 11)..... 51

**Abb. 20:** „Die COVID-19-Pandemie hat zu einer Beschleunigung und Intensivierung von New Work im Einkauf geführt.“ (Frage 12) ..... 52

**Abb. 21:** "Wie stehen Sie New Work im Einkauf gegenüber? Top oder Flop?" (Frage 13) ..... 52

## 1 Einleitung

*„Das Ende von Auszehrung, das Ende von Entfremdung, das Ende von Burn-Out.  
Ist so etwas möglich?“<sup>1</sup>*

Laut Schermuly verbringt der Mensch in seinem Leben mehr als 76.500 Stunden mit seinem Beruf. Allein deshalb gilt es diese Zeit bestmöglich zu gestalten.<sup>2</sup> Neben neuer Wünsche und Perspektiven im Leben, befindet sich die heutige Gesellschaft zudem in einem Wandel und Umbruch verstärkt durch digitale, globale und soziale Trends.<sup>3</sup> All diese Veränderungen regen zum Denken an, Arbeit neu zu leben. Die Vision des Neudenkens der bisherigen Arbeitsstruktur unterliegt dem Begriff New Work und ist eine Zukunftsvision, welche heutzutage schon im Gange ist.<sup>4</sup> Zu Beginn werden hierzu einleitend die Hintergründe und die Vorgehensweise der vorliegenden Seminararbeit erläutert. Wie auch nach Simon Sineks bekannten Leitspruch, welcher in Verbindung mit New Work steht: „It all starts with Why.“<sup>5</sup>

In der vorliegenden Seminararbeit geht es darum, anhand erster empirischer Ergebnisse Auskunft über den aktuellen Stand von New Work Prinzipien im Einkauf zu geben und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung abzuleiten. Demgemäß verfolgt die Seminararbeit die Beantwortung folgender Forschungsfrage: *Was verbirgt sich hinter „New Work“ und inwieweit spielt dies im Einkauf bereits eine Rolle?*

Hierzu gliedert sich die Seminararbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil gibt zunächst einen Überblick über die Grundlagen von Einkauf und Arbeit. Hierbei ist es essenziell auf den Wandel einzugehen, welchen beide Bereiche unterliegen und zugehörige wichtige Grundkenntnisse zu erläutern. Im Anschluss daran führt die Betrachtung von Industrie 4.0 und bestimmte Ausprägungen davon, hin zum fokussierten Thema New Work. Dabei erfolgt die Darstellung des Ansatzes, um die Basis für das nachfolgende Kapitel zu bilden. Das dritte Kapitel stellt die Prinzipien von New Work vor und offenbart mögliche Einflüsse auf die beleuchtete Einkaufsorganisation. Im darauffolgenden Kapitel steht dann die durchgeführte empirische Studie im Mittelpunkt. Zunächst erfolgt die Vorstellung des methodischen Vorgehens, um anschließend auf die empirischen Ergebnisse einzugehen. Abgerundet wird das Kapitel durch die kritische Analyse der

---

<sup>1</sup> Berend und Brohm-Badry, 2020, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Schermuly, 2016, S.11 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 8 f.

<sup>4</sup> Vgl. Väth, 2016, S.16 ff.

<sup>5</sup> Sinek, 2009, S.43

---

Ergebnisse sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen. Die zusammenfassende Schlussbetrachtung samt Ausblick im letzten Kapitel schließen die Seminararbeit ab.

## 2 Thematische Grundlagen – Einkauf und Arbeit im Wandel

Dieses Kapitel dient der Vermittlung eines grundlegenden Verständnisses zu Einkauf und Arbeit. Dabei steht das Aufzeigen der Entwicklung beider Bereiche im Fokus.

### 2.1 Basiswissen Einkauf und Arbeit

Der Begriff **Einkauf** dient zum Teil noch der Hervorhebung von operativen Tätigkeiten, jedoch ist dies meist eine veraltete Sichtweise. Der moderne Einkauf zieht zugleich strategische Aspekte in seine Tätigkeiten ein, wobei das reine Preisdenken in den Hintergrund gerät.<sup>6</sup> Der Einkauf umfasst alle operativen und strategischen Tätigkeiten eines Unternehmens, welche im Rahmen der Beschaffung von Gütern durchzuführen sind. Aufgrund der Vielfältigkeit der Einkaufstätigkeit existieren eine Reihe weiterer Begrifflichkeiten und Konzepte wie „Supply Management“, „Sourcing“, „Materialwirtschaft“ und „Beschaffung“, die eng verwandt mit dem Einkaufsbegriff sind. Besonders die Beschaffung ist aufgrund des meist weniger engen Verständnis hervorzuheben. Im Gegensatz zum Terminus Einkauf rücken Definitionen der Beschaffung strategische Komponenten stärker in den Fokus und betonen die Beschäftigung mit weiteren Tätigkeiten wie der Beschaffungslogistik.<sup>7</sup> Meist findet die synonyme Verwendung der Begriffe Einkauf und Beschaffung statt.<sup>8</sup> Zusammengefasst lassen sich beide Begriffe daher wie folgt definieren: „Unter Beschaffung [bzw. Einkauf] im weiteren Sinn versteht man alle Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit jenen Produktionsfaktoren, die nicht selbst erstellt werden.“<sup>9</sup> Erwartung an den Einkauf ist es dabei, die benötigte Menge, in der geforderten Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und bevorzugt zu den minimalen Kosten zur Verfügung zu stellen. Primäres Einkaufsziel ist demnach die Gewährleistung der Versorgungssicherheit.<sup>10</sup> Zu den Hauptaufgaben des Einkaufs zählen die Bedarfsermittlung, die Beschaffungsmarktforschung, die Durchführung der Make-or-Buy-Analyse, die Bestellabwicklung, das

---

<sup>6</sup> Vgl. Arnolds, Heege, Röh und Tussing, 2016, S. 2

<sup>7</sup> Vgl. Arnolds et al., 2016, S. 2 f.; Werner, 2013, S. 16

<sup>8</sup> Vgl. Kummer, Grün und Jammernegg, 2009, S. 93

<sup>9</sup> Kummer, Grün und Jammernegg, 2019, S. 136

<sup>10</sup> Vgl. Krampf, 2012, S. 2 ff.



Lieferantenmanagement, die Beschaffungspolitik und das Beschaffungscontrolling.<sup>11</sup> Wie eingangs erwähnt, betreffen diese Tätigkeiten sowohl operative als auch strategische Aufgabenbereiche, weshalb die Unterteilung des Beschaffungsbereiches in einen operativen sowie einen strategischen Einkauf keine Seltenheit ist.<sup>12</sup> Die strategische Beschaffung orientiert sich stärker an übergreifenden Fragestellungen wie der Optimierung von Beschaffungsaktivitäten und der Entwicklung von Beschaffungsstrategien.<sup>13</sup> Beim operativen Einkauf dagegen steht die Sicherstellung der Materialverfügbarkeit an erster Stelle.<sup>14</sup> Neben dieser Unterteilung findet im Einkaufsbereich oftmals eine Untergliederung nach der Art der zu beschaffenden Bedarfe statt. Beim indirekten Einkauf geht es um die Beschaffung von Gütern, die nicht direkt in das Endprodukt eingehen.<sup>15</sup> Der direkte Einkauf dagegen trägt die Verantwortung für Güter, welche unmittelbar für den Herstellungsprozess benötigt werden.<sup>16</sup>

Das Kapitel betrachtet den Einkauf eher aus traditioneller Sicht, dabei ist anzumerken, dass sich dieser Bereich im Wandel befindet. Jeder der sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Einkauf beschäftigt hat, erkennt, die dynamische Entwicklung dieses Bereiches.<sup>17</sup> Die Entwicklung bedingt eine veränderte Arbeitswelt im Einkauf.<sup>18</sup> Vor der näheren Betrachtung des Wandels im Einkauf, erfolgt ein Überblick über die Arbeit und deren wesentliche Einflussfaktoren.

Die **Arbeit** ist definiert als „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit.“<sup>19</sup> Das Wort findet in vielfältigen Zusammenhängen Anwendung, u. a., wenn vom Ort der Tätigkeit oder von Erwerbstätigkeit gesprochen wird.<sup>20</sup> Redmann betont, dass „Arbeit eine direkte Auswirkung auf unseren Erwerb, unsere Persönlichkeit und unsere Möglichkeiten, unser Leben zu gestalten“<sup>21</sup> hat. Arbeit macht v. a. einen großen Teil unseres Lebens aus.<sup>22</sup> Im Lauf der Zeit ist daher jeder Erwerbstätige von Veränderungen in der Arbeitswelt betroffen. Kritische Einschätzungen sind dabei keine Seltenheit,

---

<sup>11</sup> Vgl. Kummer et al., 2019, S. 139 f.

<sup>12</sup> Vgl. Richard, 2016, S. 7

<sup>13</sup> Vgl. Krampf, 2012, S. 13 f.

<sup>14</sup> Vgl. Weigel und Rücker, 2015, S. 3 f.

<sup>15</sup> Vgl. Carter, Beall, Rossetti und Leduc, 2003, S. 2

<sup>16</sup> Vgl. Arnold und Meyle, 2007, S. 506 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 1 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Kleemann, 2020, S. 29 ff.

<sup>19</sup> Voigt und Wohltmann, 2018

<sup>20</sup> Vgl. Hackl, Wagner, Attmer und Baumann, 2017, S. 5

<sup>21</sup> Redmann, 2019, S. 33

<sup>22</sup> Vgl. Redmann, 2019, S. 33

allerdings hält dies Entwicklungen i. d. R. nicht auf.<sup>23</sup> Für den Wandel der Arbeit sind bestimmte Trends und Entwicklungen in der Gesellschaft wesentlich, wobei vier Entwicklungen hervorzuheben sind. Auf die Zukunft der Arbeit wirkt sich besonders die demografische Entwicklung der Gesellschaft aus, denn jegliche Veränderung hinsichtlich Alter, Größe und Zusammensetzung der Bevölkerung hat maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitswelt und damit die Arbeitsbevölkerung.<sup>24</sup> In Deutschland ist der demografische Wandel längst deutlich spürbar. Das niedrige Geburtenniveau der vergangenen Jahre ist einer der Gründe für eine älter werdende Bevölkerung.<sup>25</sup> Aufgrund der Alterung der Gesellschaft und der sinkenden Anzahl an Erwerbstätigen haben Unternehmen weniger geeignete Bewerber und die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften übersteigt das Angebot auf dem Arbeitsmarkt.<sup>26</sup> Ein teils entgegenwirkender Aspekt ist die Zuwanderung, welche zwar eine zentrale Rolle für das (zukünftige) Erwerbspersonenpotenzial spielt, allerdings das Unternehmen auch vor neue Herausforderungen wie z. B. Bewältigung von Sprachbarrieren, stellt. Denn die Einwanderungsstatistik zeigt, dass Deutschland neben der Zuwanderung aus anderen europäischen Ländern stark von Fluchtmigration geprägt ist.<sup>27</sup> Ein weiterer wesentlicher Faktor, der die Arbeit der Zukunft beeinflusst, ist der Wertewandel in Bezug darauf, wie wir uns Arbeit und Leben zukünftig vorstellen.<sup>28</sup> Ein Resultat des Wertewandels sind veränderte Ansprüche der Menschen an die Arbeit.<sup>29</sup> Eine Studie zeigt die sieben Wertewelten bzgl. der Ansprüche der Erwerbstätigen an die Arbeit auf: Selbstentfaltung und -verwirklichung, Gemeinwohl, Wohlstand, Solidarität, Gestaltungsspielraum, Sinnhaftigkeit, Balance zwischen Arbeit und Leben.<sup>30</sup> Aufgrund der Generationen Y und Z sind weitreichende Veränderungen der Arbeit in Zukunft unumgänglich.<sup>31</sup> Die Generation Y, auch bekannt als Millennialgeneration (1980-2000), hat die Spielregeln der Arbeitsgesellschaft verändert. Millennials legen, anders als die Generationen zuvor (Babyboomer und Generation X), u. a. großen Wert auf eine adäquate Work-Life-Balance sowie flache Hierarchien und persönliche Weiterentwicklung im Job. Die Nachfolgeneration „Gen Z“ steht darüber hinaus bereits in den Startlöchern und fordert Unternehmen ebenso heraus.<sup>32</sup> Des Weiteren ist die

---

<sup>23</sup> Vgl. Bruckner, Werther, Hämmerle, Pokorni und Berthold, 2018, S. 3

<sup>24</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 11 ff.; Widuckel, 2015, S. 29 ff.; Rump und Eilers, 2017, S. 5

<sup>25</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 29

<sup>26</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 13

<sup>27</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 30

<sup>28</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 21

<sup>29</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 32 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice, 2016, S. 9 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 2

<sup>32</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 41 ff.; Batran, Erben, Schulz und Sperl, 2017, S. 123 f.

Globalisierung eine zu beachtende Entwicklung, welche die Arbeit zwar bereits seit Jahrzehnten wandelt, deren Einfluss aber besonders in den vergangenen Jahren zunahm.<sup>33</sup> Für die Teilnehmer am Arbeitsmarkt steigen durch die Globalisierung einerseits die Möglichkeiten, andererseits führt diese dazu, dass Unternehmen neue Anforderungen an (potenzielle) Mitarbeiter stellen. Durch die globale Integration ergeben sich daher Chancen und Risiken für beide Seiten, also Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Festzustellen ist u. a., dass die Globalisierung zum Bedeutungsverlust des „Normalarbeitsverhältnisses“ sowie der Mitarbeiterloyalität beiträgt, während Flexibilität und Mobilität in Bezug auf die Arbeit für Arbeitskräfte an Bedeutung gewinnen. Die globale Wirtschaft verschärft demnach auch den weltweiten „War for Talents“.<sup>34</sup> „Die weltweite Vernetzung und internationale Arbeitsteilung [...] wird [zudem] durch die Digitalisierung erhöht.“<sup>35</sup> Die Digitalisierung spielt eine immer wichtigere Rolle für Wirtschaft und Gesellschaft und gilt daher als wesentlicher Treiber für Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt.<sup>36</sup> Wie viel und welche Arbeit gibt es zukünftig noch und wie ist die Arbeit der Zukunft gestaltet? Diese Fragen kommen automatisch auf, wenn die Betrachtung des Einflusses der Digitalisierung auf die Arbeitswelt stattfindet.<sup>37</sup> Neubauer hebt ebenso den enormen Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit hervor und weist in dem Zusammenhang auf die Notwendigkeit einer neuartigen Arbeitskultur sowie einer neuen Auffassung bzgl. Art und Durchführung der Arbeit hin.<sup>38</sup> Die Nutzung digitaler Technologien und der Wandel hin zu neuartigen, innovativen Geschäftsmodellen verändern die Arbeit zugleich,<sup>39</sup> allerdings ist der Grad der digitalen Transformation je nach Branche, Berufsfeld und Arbeitsbereich unterschiedlich.<sup>40</sup> Es ist dennoch davon auszugehen, dass der digitale Wandel die Unternehmen und deren Arbeitnehmer zukünftig vermehrt tangiert.<sup>41</sup> Die meisten Betriebe befassen sich mittlerweile mit der digitalen Transformation unter dem Aspekt von „Industrie 4.0“,<sup>42</sup> welche Einfluss auf die Entwicklung der Arbeit in diversen Organisationsbereichen eines Unternehmens hat.<sup>43</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 18

<sup>34</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 15

<sup>35</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 26

<sup>36</sup> Vgl. Mitterweger und Wellhöfer, 2019, S. 80

<sup>37</sup> Vgl. Petry, 2016, S. 34

<sup>38</sup> Vgl. Neubauer, 2019, S. 163

<sup>39</sup> Vgl. Hanschke, 2018, S. 3

<sup>40</sup> Vgl. Rump und Eilers, 2017, S. 5

<sup>41</sup> Vgl. Mitterweger und Wellhöfer, 2019, S. 80

<sup>42</sup> Siehe u. a. Bruckner et al., 2018; Kagermann, Wahlster und Helbig, 2013

<sup>43</sup> Vgl. Pellengahr, Schulte, Richard und Berg, 2016, S. 10

## 2.2 Industrie 4.0 als Grundlage von New Work

Im Zuge der Digitalisierung ist mittlerweile die **Industrie 4.0** das Topthema.<sup>44</sup> Industrie 4.0 ist das Synonym für die vierte industrielle Revolution<sup>45</sup> und wie Abbildung 1 darstellt, erschreckt sich die Entwicklung der industriellen Revolution über vier Stufen.<sup>46</sup>



**Abb. 1:** Die industrielle Revolution im Überblick (Quelle: Bruckner, Werther, Hämmerle, Pokorni und Berthold, 2018, S. 7)

Industrie 4.0 bezeichnet gemäß Kleemann und Glas „die jüngste und aktuell fortschreitende Entwicklung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie und deren Anwendung in Produktion und Logistik von Industrieunternehmen.“<sup>47</sup> Bauer und Horváth verstehen darunter „die Digitalisierung der industriellen Wertschöpfung“,<sup>48</sup> während Schwab der Ansicht ist, dass sich Industrie 4.0 durch die Fusion von Technologien auszeichnet, welche die Grenzen zwischen physischer, digitaler und biologischer Sphäre verwischen.<sup>49</sup> Die sogenannten cyber-physischen Systeme (CPS), welche die Basis für intelligente, (teil-) autonome Objekte und Produkte darstellen und die Umsetzung einer selbstorganisierenden Fabrik ermöglichen, stellen für viele Experten die fundamentale Neuerung der Industrie 4.0 dar.<sup>50</sup> Wesentliche Kennzeichen von Industrie 4.0 sind folglich die digitale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und Systemen mittels Echtzeit-Kommunikation sowie der

<sup>44</sup> Vgl. Kagermann et al., 2013, S. 17 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Kollmann und Schmidt, 2016, S. 43

<sup>46</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 6 f.

<sup>47</sup> Kleemann und Glas, 2020, S. 3

<sup>48</sup> Bauer und Horváth, 2015, S. 515

<sup>49</sup> Vgl. Schwab, 2016

<sup>50</sup> Vgl. Gronau, 2018, S. 198 ff.

Einsatz von intelligenten Systemen, welche sich selbst (autonom) steuern und lernfähig sind.<sup>51</sup> Im Fokus der Betrachtung bzgl. Industrie 4.0 stehen meist Produktion und Logistik.<sup>52</sup> Der betrachtete Einkauf dagegen galt lange Zeit nicht als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 in Unternehmen. Inzwischen steigt aber die Bedeutung des Beschaffungsbereiches hinsichtlich Industrie 4.0. Verdeutlicht wird dies durch die Entwicklung des Begriffs „**Einkauf 4.0**“.<sup>53</sup> Der Entwicklungspfad zum Einkauf 4.0 geht über die bereits bekannten und genutzten Funktionalitäten hinaus.<sup>54</sup> Zur Unterstützung des Einkaufs existieren Systeme zur Materialbedarfsplanung (MRP-Systeme) sowie zur besseren Abstimmung zwischen Produktions- und Beschaffungsprozessen unternehmensweite IT-Systeme, sogenannte ERP-Systeme. Des Weiteren findet im Einkauf oftmals die Unterstützung von operativen und taktischen Beschaffungsaufgaben durch E-Procurement-Systeme, spezielle Einkaufssysteme, statt.<sup>55</sup> Wie Abbildung 2 verdeutlicht, ist der Wirkungsbereich bei Einkauf 4.0 höher als bei den bisherigen Stufen. Denn Einkauf 4.0 bietet nicht nur die technologische Basis, um die Automatisierung und Autonomisierung von Einkaufsprozessen zu ermöglichen, sondern beeinflusst auch strategische Elemente wie die Lieferantenvernetzung.<sup>56</sup> Einkauf 4.0, im englischen Procurement 4.0, befasst sich vereinfacht ausgedrückt, mit der Digitalisierung des Einkaufs.<sup>57</sup> Nach Auffassung von Kummer et al. steht der Begriff für die Veränderung des Verhältnisses von operativen und strategischen Beschaffungsaufgaben, die Digitalisierung von Beschaffungsprozessen und die zunehmende digitale Vernetzung von Einkäufern und Lieferanten.<sup>58</sup> Für weitere Experten ist der Einkauf der Zukunft geprägt durch Veränderungen der Beschaffungsprozesse und Beschaffungsgüter.<sup>59</sup> Nicoletti sieht in Einkauf 4.0 mehr als eine Komponente von Industrie 4.0: „[Procurement 4.0] offers a new and original vision of procurement – one that is more agile, integrated, and responsive to the customers`and the organization`s value-adding.“<sup>60</sup> Kleemann und Glas heben zudem hervor, dass der Wandel hin zum Einkauf 4.0 weitere Handlungsfelder wie Organisation, Führung und Personal betrifft.<sup>61</sup> Die Entwicklung hin zu

---

<sup>51</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 6; Bergmann, 2020, S. 12

<sup>52</sup> Kagermann et al., 2013, S. 18

<sup>53</sup> Vgl. Pellengahr et al., 2016, S. 25

<sup>54</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 9

<sup>55</sup> Vgl. Glas und Kleemann, 2016, S. 58 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 11 f.

<sup>57</sup> Vgl. Hornikel und Thelen, 2017, S. 566

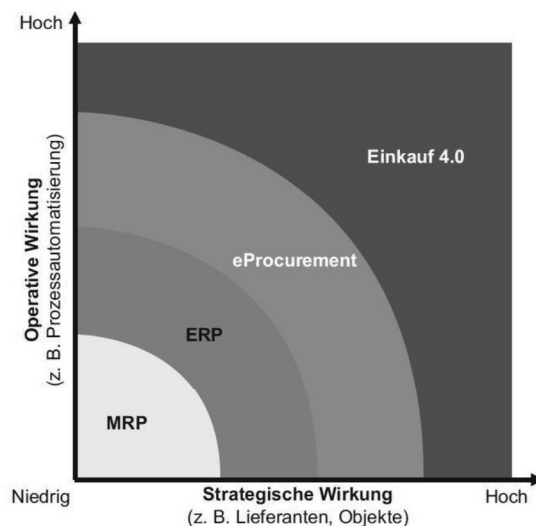
<sup>58</sup> Vgl. Kummer et al., 2019, S. 146

<sup>59</sup> Vgl. Batran et al., 2017, S. 17 f.

<sup>60</sup> Nicoletti, 2020, S. 1

<sup>61</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 13

Industrie 4.0 und Einkauf 4.0 verändert die Arbeitswelt folglich eminent.<sup>62</sup> Die Diskussion über die Digitalisierung der Arbeitswelt findet oftmals unter dem Begriff **Arbeit 4.0** statt.<sup>63</sup> So wird Arbeit 4.0 „vernetzter, digitaler und flexibler sein“<sup>64</sup> und „einen direkten Einfluss auf unsere Arbeitsformen und Arbeitsbeziehungen, auf die Gestaltung zukünftiger Arbeitsplätze und Berufsbilder [haben].“<sup>65</sup> Der Begriff Arbeit 4.0 geht dabei über die Betrachtung von Industrie 4.0 hinaus, denn ins Zentrum rückt der Wandel in der gesamten Arbeitswelt nicht nur im industriellen Sektor.<sup>66</sup> Arbeit 4.0 kennt demnach keine Branchengrenzen. Hinsichtlich der Diskussion um die Arbeitswelt der Zukunft ist mittlerweile ebenso der Begriff „New Work“ gängig, welcher oftmals mit Arbeit 4.0 gleichgesetzt ist, jedoch bestimmte Aspekte teils näher betrachtet.<sup>67</sup> Im Anschluss findet daher die genauere Betrachtung des zukünftigen Wandels in der Arbeitswelt unter New Work statt.



**Abb. 2:** Einkauf 4.0 als Wirkung von Technologien auf operative und strategische Einkaufsaufgaben  
(Quelle: Kleemann und Glas, 2020, S. 12)

<sup>62</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 28

<sup>63</sup> Vgl. Berend und Brohm-Badry, 2020, S. 103

<sup>64</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 198

<sup>65</sup> Bruckner et al., 2018, S. 4

<sup>66</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 198

<sup>67</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 15 f.

Es gibt Kritiker, die **New Work** lediglich als eine reine Modeerscheinung ansehen, welche sich nicht dauerhaft durchsetzt.<sup>68</sup> Die bislang veröffentlichten Publikationen sowie Praxisbeispiele widerlegen diese These jedoch weitestgehend.<sup>69</sup> Doch was bedeutet New Work eigentlich?

Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann hat den Ausdruck New Work durch die Entwicklung seines Modells „Neue Arbeit“ vor über 20 Jahren geprägt. Das alternative Modell befasst sich intensiv mit der Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem. Bergmann vertritt darin die Ansicht, dass die klassische Erwerbsarbeit durch ein Beschäftigungsmodell zu ersetzen ist, bei welchem die Beschäftigung jedes Einzelnen aus drei Teilen besteht. Jeder Arbeiter verrichtet zu einem Drittel klassische Erwerbsarbeit und führt daneben zu je einem weiteren Drittel Tätigkeiten aus, die er wirklich machen will, sowie High-Tech-Selbstversorgung (Eigenproduktion z. B. mittels 3D-Druckern). Bergmann empfiehlt mehr Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung und mehr Freiheit sowie Partizipation, um die Möglichkeit zur Selbstbestimmung der Individuen bei der Arbeit zu schaffen.<sup>70</sup> Auslöser für die heutige New-Work-Bewegung sind die weitreichenden Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher und auf Unternehmensebene (siehe hierzu Kapitel 2.2).<sup>71</sup> Teils sprechen Experten von einer Veränderung der Rahmenbedingungen in Richtung einer VUCA-Welt. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und drückt aus, dass die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt i. d. R. nicht planbar und antizipierbar sind und somit zu einer neuen Ordnung der Anforderungen an die Arbeitswelt der Zukunft führen.<sup>72</sup> Bei intensiver Beschäftigung mit dem Thema New Work zeigt sich schnell, dass bislang keine einheitliche Definition für diesen Terminus existiert und sich die Denkansätze unterscheiden.<sup>73</sup> Wie bereits Hackl et al. betonen, bleibt der Begriff New Work „mit all seinen Weiterführungen und aktuellen Interpretationen komplex, facettenreich, vielschichtig und aus diesem Grunde erklärungsbedürftig.“<sup>74</sup> Für Hofmann, Piele und Piele ist New Work „heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der

---

<sup>68</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 108

<sup>69</sup> Siehe u. a. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017; Hackl et al., 2017; Bartz und Schmutzer, 2015

<sup>70</sup> Vgl. Bergmann, 2004, S. 116 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 44

<sup>72</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 16

<sup>73</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 1

<sup>74</sup> Hackl et al., 2017, S. 3

digitalen Transformation zusammenhängt.<sup>75</sup> New Work ist daher der Inbegriff für eine grundlegende Transformation der Arbeitswelt und stellt ein Konzept für zukünftiges Arbeiten dar.<sup>76</sup> Hackl et al. bezeichnen New Work demgemäß als „Neue Welt des Arbeitens“ und sehen darin Denkansatz und Bewegung zugleich. So strebt New Work ein Umdenken hinsichtlich des Verständnisses sowie der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis an.<sup>77</sup> Es steht für eine „demokratische, neue Arbeitskultur, die durch flexible kollaborative Arbeitsbedingungen, verantwortliche Partizipation des Einzelnen und agile Arbeitsbedingungen auf Grundlage von Abläufen, die durch Datentechnologien unterstützt werden, charakterisiert ist.“<sup>78</sup> Schermuly assoziiert die neue Arbeit vorrangig mit psychologischem Empowerment von Mitarbeitern.<sup>79</sup> Der Definitionsansatz von Berend und Brohm-Badry geht ebenso in diese Richtung, denn sie bezeichnen New Work als „eine von selbstkonkordantem Handeln, Zeitsouveränität und hoher Zufriedenheit geprägte Arbeitskultur [...]“.<sup>80</sup> Die neue Arbeitskultur zielt darauf ab, dass Selbst zu stärken, Sinn zu stiften und letztlich menschliches Wohlbefinden zu erhöhen.<sup>81</sup> New Work ist, zusammengefasst ausgedrückt, ein „ganzheitliches Konzept von Arbeitsinnovation in den Dimensionen People, Place und Technology.“<sup>82</sup> Dieses Konzept betrifft alle Unternehmensbereiche und ist darum für die Entwicklung der zukünftigen Arbeit im betrachteten Einkaufsbereich relevant. Kernaspekte von New Work wie Flexibilisierung und Mobilisierung, Agilität und Organisation, Führungskultur sowie Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit gilt es daher auf den Einkaufsbereich zu übertragen.<sup>83</sup>

---

<sup>75</sup> Hofmann, Piele und Piele, 2019, S. 4

<sup>76</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 17

<sup>77</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 44

<sup>78</sup> Armutat, 2020, S. 98

<sup>79</sup> Vgl. Schermuly, 2016, S. 12

<sup>80</sup> Berend und Brohm-Badry, 2020, S. 107

<sup>81</sup> Vgl. Berend und Brohm-Badry, 2020, S. 101

<sup>82</sup> Bartz und Schmutzer, 2015, S. 183

<sup>83</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 17



### 3 New Work Prinzipien im Einkauf

*„Wir werden in Organisationen geboren, wir werden von ihnen erzogen und die meisten von uns arbeiten einen beträchtlichen Teil ihres Lebens für Organisationen. Auch einen großen Teil unserer Freizeit verbringen wir in ihnen: dort geben wir Geld aus, dort spielen und beten wir. Die meisten von uns werden in einer Organisation sterben, und selbst das Begräbnis muss von der umfassendsten aller Organisationen, dem Staat, genehmigt werden“<sup>84</sup>*

Zunächst erweckt das Konstrukt der Organisation - erst recht, wenn man das Bild der Organisation auf ein Unternehmen oder einen Großkonzern projiziert - den Eindruck als stünden die Prinzipien von New Work, etwa Selbstverwirklichung, Souveränität und Individualisierung, in einem unüberwindbaren Widerspruch hierzu.<sup>85</sup> Und obgleich die Intention eines Unternehmens, früher wie heute, die der Gewinnmaximierung ist, so hat sich die Art und Weise wie dieses Ziel erreicht wird in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die sogenannten VUKA-Welten, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, bedingen einen elementaren Wandel des Arbeitsmarktes, wovon der Einkauf gleichermaßen betroffen ist. Begünstigt wird diese Entwicklung von Faktoren wie zunehmender Komplexität, einem erhöhten Grad der Automatisierung sowie dem Wandel der Bevölkerung und deren Erwartungen und Ansprüchen.<sup>86</sup> So hat sich im Laufe der Zeit das Bewusstsein und Empfinden hinsichtlich des eigenen Tätigkeitsbereiches stark transformiert. Insbesondere durch Kräfte wie die der Digitalisierung und fortschreitender Vernetzung, aber auch die stetig wachsende Bedeutung von Work-Life-Balance begünstigen die Transformation der Arbeitswelt und treiben diesen voran.

So ist ein Zeitenwandel, weg von immerwährender, monotoner Erfüllung der gleichen, wiederkehrenden Aufgabe mit der man sich nur schwer oder erst gar nicht identifizieren kann, hin zur selbstbestimmten und individuell eingeteilten Bearbeitung eines Projektes mit dem Ziel der Selbsterfüllung, wahrzunehmen. Immer mehr Unternehmen unterstützen oder bestreben sogar selbst jenen Wandel innerhalb ihrer Geschäftskultur, denn:

---

<sup>84</sup> Etzioni, 1964

<sup>85</sup> Vgl. Berend und Brohm-Badry, 2020, S. 21

<sup>86</sup> Vgl. Von Ameln und Wimmer, 2016, S.12

*„The major distinguishing feature in these companies – their most important competitive advantage, the most powerful factor they all highlight as a key ingredient in their success – is their organizational culture“<sup>87</sup>*

Unternehmen stellen also den Menschen in den Fokus. Firmen haben die Relevanz der Beschäftigten, die maßgeblich zum Firmenerfolg beitragen, erkannt und schlagen aufgrund dessen einen neuen Weg ein. Gerade der Geschäftsbereich des Einkaufs erfuh in seiner bisherigen Rolle als reiner Kostenoptimierer nur wenig Popularität bei jungen Berufseinsteigern. Der demographische Wandel intensiviert die Problematik, neue Nachwuchskräfte zu generieren, weshalb der Trend von New Work eine günstige Gelegenheit für die Beschaffung darstellt, dieser Veränderung positiv entgegenzuwirken Welche Maßnahmen oder Initiativen zur Verfügung stehen und ergriffen werden können, um das Vorhaben ‚New Work‘ bestmöglich realisieren zu können, wird nachfolgend erörtert.

### 3.1 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

*„Digitale Geschäftsmodelle und Technologien beeinflussen schon heute bestehende Formen der Arbeitsorganisation und die Entwicklung von Arbeitsmitteln. Die Digitalisierung ermöglicht und verstärkt neue Arrangements der Zusammenarbeit und der Wertschöpfung.“<sup>88</sup>*

Die digitale Transformation findet jedoch nicht nur in Geschäftsbereichen statt, die eine direkte Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Auch indirekte Faktoren wie die Beschäftigten einer Firma können von diesem Innovationspotenzial profitieren. Gerade hinsichtlich der Realisierung ortsungebundener Mobilität sowie zeitlicher Flexibilität ergibt sich durch die ständig wachsende Erschließung modernerer und virtueller Arbeitsmittel und Endgeräten sowie der konstant zunehmenden Masse an digitalisiertem Wissen und Informationen ein neues Potenzial der Arbeitsgestaltung.<sup>89</sup> Dadurch werden bislang bestehende zeitliche sowie räumliche Limitationen abgebaut und die bisherigen Arbeitsrahmenbedingungen entgrenzt. Dies hat zur Folge, dass Beruf und Privatleben nicht mehr klar voneinander abgetrennt sind, sondern fortwährend vermischt werden.<sup>90</sup> Hierfür gibt es vielfältige Gründe. Lebensentwürfe werden komplexer und anspruchsvoller, ein gesteigertes

---

<sup>87</sup> Cameron und Quinn, 2011

<sup>88</sup> Daum et al., 2020, 1 f.

<sup>89</sup> Vgl. ebd.

<sup>90</sup> Vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 7

Bedürfnis an persönlichen Freiheiten als Individuum ist wahrzunehmen und die Forderung nach Balance zwischen der eigenen Beschäftigung und der Freizeit intensiviert sich.<sup>91</sup> Anhand einer durch die IG Metall durchgeführten Beschäftigtenbefragung im Jahre 2017 wird ersichtlich, dass bereits 86 % der Befragten durch zeit- und ortsflexible Methoden eine gesteigerte Vereinbarkeit dieser Aspekte wahrnehmen. Innerhalb des Einkaufs beträgt dieser Wert über 94 %.<sup>92</sup> Vornehmlich sind jedoch höher statuierte Berufsgruppen, die entweder Management- oder Führungsaufgaben verantworten, demnach also als hochqualifiziert gelten, in der privilegierten Position die Vorteile der alternativen Arbeitseinteilung zu nutzen. Diese Möglichkeit wird Beschäftigten anderer Berufsgruppen durch feste Ladenöffnungszeiten oder einem, aufgrund der Produktionsnähe, fest strukturierten Schichtmodell limitiert.<sup>93</sup> Dieser Sachverhalt ist ebenso in der Beschäftigtenbefragung durch die IG Metall zu beobachten.<sup>94</sup>

Die Möglichkeiten und zugehörige Modelle zur Umsetzung von flexiblen Arbeitszeiten, dezentralen Arbeitsorten und einem hohen Grad an Mobilität gibt, werden im Folgenden exemplarisch aufgezeigt.

### **Gleitzeit**

Dieses Modell beruht auf dem Prinzip, dass die Beschäftigten innerhalb, eines im Arbeitsvertrag abgesteckten Rahmens frei wählen können, wann sie arbeiten. Ein fester Zeitpunkt für die letztendliche Aufgabenerfüllung ist somit nicht vorgegeben, wodurch das Flexibilitätspotenzial eines jeden Mitarbeiters gesteigert werden kann.<sup>95</sup> Dies bringt die Möglichkeit mit sich, Privat- und Berufsleben besser miteinander in Einklang bringen zu können. Limitierende Faktoren für diese Methode ist zum einen eine definierte Spanne zwischen Kernarbeitszeit und bedingt darüber hinaus bestehende Gleitzeitrahmen. Zum anderen können Grenzen beim Zeitguthaben oder der Möglichkeit von negativen Salden auf dem Gleitzeitkonto ein Hemmnis für jenes Potenzial darstellen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass oftmals der Rahmen der Gleitzeit überschritten wird und dadurch in vermeintlicher Freizeit weitergearbeitet wird. Begründet werden kann dieser Umstand mit der fehlenden Trennung zwischen Berufs- und Privatleben.

---

<sup>91</sup> Vgl. Arbeitsgruppe 'Orts- und zeitflexibles Arbeiten' unter Leitung Dr. Beatrix Behrens, 2016

<sup>92</sup> Vgl. IG Metall, 2017, S. 39

<sup>93</sup> Vgl. Daum et al., 2020, S. 13

<sup>94</sup> Vgl. IG Metall, 2017, S.29.

<sup>95</sup> Vgl. Piele et al., 2018, S. 19

### **Mobile-Arbeit**

Das Prinzip der mobilen Arbeit ist, dass an einem selbstgewählten Ort dezentral gearbeitet werden kann und somit die Berufsausübung auch außerhalb des Betriebes möglich ist. Die wohl bekannteste Form dieser Methode ist das sogenannte Home-Office. Damit dies möglich ist, muss ein ausreichender Grad der digitalen Infrastruktur sowohl für jeden einzelnen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen als Ganzes gewährleistet werden. Oftmals wird diese Arbeitsweise mit der Vertrauensarbeitszeit kombiniert. Dies bedeutet schlichtweg, dass der Arbeitgeber darauf verzichtet, eine Eingrenzung hinsichtlich Arbeitsbeginn und -ende vorzugeben, sondern seinen Mitarbeitern vertraut und ihnen die Wahl der Kernarbeitszeit anvertraut. Nicht die geleistete Arbeitszeit, sondern das erarbeitete Resultat wird dafür verwendet die Leistung des Angestellten zu messen.<sup>96</sup> Des Weiteren gibt es die Möglichkeit jenes Modell als ausschließliche Heimarbeit oder alternierend, also als Substitution zur Anwesenheit im Unternehmen, auszuüben. Ein wichtiger Vorteil ist, dass situationsbedingt die passende Arbeitszeit gewählt werden und somit optimal auf eine sich dynamisch verändernde Umwelt reagiert werden kann. In diesem Zuge ist auch zu erwähnen, dass hierdurch eine erhebliche Menge an Zeit, allein durch die Eliminierung oder Minimierung der Pendelzeiten, eingespart und mehrwertstiftender genutzt werden kann. Hürden ergeben sich jedoch bei der noch oftmals verbreiteten Meinung, dass die fehlende Präsenz einen persönlichen Nachteil beim Vorgesetzten bewirken kann. Zur Folge hat dieser Glaube, dass die Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit zunehmend schwindet und über den im Arbeitsvertrag abgesteckten Rahmen hinaus gearbeitet wird, um die physische Abwesenheit zu kompensieren. Zudem verstärkt eine ständige Erreichbarkeit durch die digitale Anbindung diesen Effekt.<sup>97</sup>

### **Job-sharing**

Eine noch unbekanntere Ausführung der alternativen Beschäftigungsgestaltung ist das Job-sharing. Eine Vollzeitstelle wird demnach auf zwei Einzelpersonen in Teilzeitpositionen aufgeteilt, welche sich das Arbeitspensum teilen und eine enge Zusammenarbeit pflegen.<sup>98</sup> Neben dem Aspekt der gesteigerten Zeitverfügbarkeit aufgrund der Arbeitsstundenminimierung, ergeben sich vielfältige weitere Vorteile. So kann eine Überlastung einer Einzelperson vermieden, verschiedene Perspektiven und Expertisen vereint, der organisationsinterne

---

<sup>96</sup> Vgl. Piele et al., 2019, S. 27

<sup>97</sup> Vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 7

<sup>98</sup> Vgl. Bessing et al., o.D. , S. 16

Wissenstransfer gesteigert, aber auch die Unternehmenstransformation in wirtschaftlichen Krisenzeiten humaner und mitarbeiterfreundlicher gestaltet werden.<sup>99</sup> Hierfür müssen die involvierten Parteien dazu bereit sein, ihre gewohnte Autonomie und Macht abzugeben. Zudem muss man sich darüber bewusst sein, dass das Entgelt in Relation zur Arbeitszeit geringer ausfällt.

### **Shared-desk**

Ein eher revolutionäres Denken spiegelt sich in der Büroplanung im Sinne von shared-desk Lösungen wider. Das Ziel ist es die Mitarbeiter von ihrem gewohnten, stationären Arbeitsplatz loszulösen. In einem innovativen und offenem Raumkonzept haben sie die Möglichkeit sich die physischen Bedingungen ihres Wirkungsbereiches frei und kreativ zu gestalten.<sup>100</sup> Die Entgrenzung des Büros hat zur Folge, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen zu Kollegen und somit die Zusammenarbeit und Kooperation gestärkt werden. Darüber hinaus steigert die Wahl einer situativ adäquaten Umgebung, wie zum Beispiel ein Ruheraum, eine Telefonkabine oder ein Design-Thinking-Room, die Produktivität. Für diesen Wandel muss die Belegschaft jedoch zielorientiert eingestimmt, überzeugt und trainiert werden.<sup>101</sup>

Diese Auswahl an bereits etablierten, aber auch neuartigen Konzepten zeigt auf, dass vielfältige Lösungen existieren und zur Auswahl stehen, um zeit- und ortsflexibles Arbeiten erfolgreich im Unternehmen zu etablieren. Dennoch müssen auch die existierenden Hürden und Hemmnisse beachtet und behandelt werden. Nachfolgend werden Agilität und projektbasierte Organisationsformen als eine weitere Dimension von New Work betrachtet.

## **3.2 Agilität und projektbasierte Organisationsformen**

*„Die Entwicklung einer neuen Arbeitswelt ist nicht per se eine agile Methode, kann aber ein wesentlicher Baustein in deren Umsetzung sein. Kern der Philosophie sind die Werte „Selbstbestimmtheit“ und „Handlungsfreiheit“ sowie „Gemeinschaft“ [...].“<sup>102</sup>*

Zuvor bereits erwähnte Aspekte wie gesellschaftlich Erwartungen und die Digitalisierung sowie der damit einhergehenden Komplexitätssteigerung des Wettbewerbs fordern und

---

<sup>99</sup> Vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 10

<sup>100</sup> Vgl. Klaffke, 2019, S. 16

<sup>101</sup> Vgl. Kim et al., 2016, S. 204

<sup>102</sup> Kleemann, 2020, S. 29

fördern fortschreitend einen Wandel in Organisationen.<sup>103</sup> Agile, iterative, adaptive, von einer Innovationskultur gestützte und auf Vertrauensbasis errichtete Arbeitsprinzipien sollen diesem Trend gerecht werden.<sup>104</sup> So ändern sich also nicht nur die Paradigmen hinsichtlich Zeit und Ort, sondern auch der Modus, in dem gearbeitet wird. Die Kernkompetenz von agilen Methoden besteht vornehmlich darin, auf eine sich schnell verändernde, unsichere Umgebung anpassungsfähig zu operieren.<sup>105</sup> Erreicht wird dies, indem nicht mehr wie bislang klassisch eine detaillierte Zieldefinition verfasst wird, sondern eine realistische und adäquate Richtung vorgegeben wird. Dadurch bleibt genug Handlungs- und Flexibilitäts-spielraum, um auf spontane Einflüsse und Veränderung situativ zu reagieren.<sup>106</sup> Hinsichtlich der Rolle der Beschaffung ist festzustellen, dass sich das konservative Verständnis des reinen ‚Kostenoptimierers‘ gewandelt hat. Aufgrund der Neupositionierung als Innovations-treiber und der erlangten strategischen Relevanz, ist es durchaus sinnvoll, ein agiles Reak-tionsvermögen in vielfältigen Schnittstellenfunktionen vorweisen zu können. So kann nicht nur gesteigerte Flexibilität, sondern auch verbesserte Stabilität bewirkt werden. Anderer-seits muss auch erwähnt werden, dass Agilität nicht in kurzer Zeit eingeführt werden kann. Es bedarf einer geraumen Zeit bis sich die Methodik innerhalb einer Firma entwickelt.<sup>107</sup> Darüber hinaus ist es ebenso wichtig, dass diese Veränderung nicht in einzelnen Abteilun-gen, sondern im gesamten Betrieb und damit auch in der Organisationskultur Anklang fin-det.<sup>108</sup>

Um diese Innovativität im Betrieb anzustoßen und letztendlich zu erreichen, stehen ver-schiedene Maßnahmen zur Verfügung. Ein Querschnitt hieraus wird nachfolgend beschrie-ben.

### **Crowdworking**

Eine zu erledigende Aufgabe oder Projekt wird keiner unternehmensinternen Abteilung ex-plicit zugeteilt, sondern offen ausgeschrieben. Dies kann innerhalb der Organisation oder ebenso extern erfolgen. Ein immenser gewinnbringender Vorteil hierbei ist, dass die poten-ziellen Teammitglieder unterschiedliche Expertisen aus vielfältigen Bereichen besitzen und

---

<sup>103</sup> Vgl. Ameln und Brückner, 2016, S. 383

<sup>104</sup> Vgl. Fernandez et al., 2016, S. 12

<sup>105</sup> Vgl. Piele et al., 2019, S. 32

<sup>106</sup> Vgl. Klaffke, 2019, S. 14

<sup>107</sup> Vgl. Hofert et al., 2019, S. 55

<sup>108</sup> Vgl. Kleemann, 2020, S. 30

der Einsatz von so genannter Schwarmintelligenz Verwendung findet.<sup>109</sup> Somit ist ein wertvoller Wissenstransfer in das Unternehmen möglich. Aufgrund der Distanz zur akquirierenden Firma oder Abteilung leiden die ‚Crowdsources‘ zudem nicht an Betriebsblindheit und können so ein hohes Level an Kreativität für das Projekt stiften. Hürden ergeben sich jedoch hinsichtlich der Akzeptanz seitens der klassischen Belegschaft, des Risikos des Kontrollverlustes sowie rechtlicher Unternehmenssicherheitsaspekte.<sup>110</sup>

### **Design-Thinking**

Mit Hilfe divergierenden Denkens wird Design Thinking häufig für Szenarien eingesetzt, bei denen die Problemstellung aufgrund einer hohen Komplexität nicht abgebildet und somit nicht logisch verstanden werden kann. Bevor die Problematik überhaupt identifiziert werden kann, bewirkt die Findung der Lösung erst ein Verständnis des ursprünglichen Themas.<sup>111</sup> Im Gegensatz hierzu steht das konvergierende Denken, das eher dem Naturell des Menschen entspricht und bewirkt, dass rational, logisch und korrekt geplant und entschieden wird. Daher ist es die Verantwortung des Unternehmens die Belegschaft dementsprechend einzustimmen, alte Verhaltensmuster abzulegen und Grenzen zu überschreiten. So kann durch gesteigerte Kreativität sowie erhöhte Handlungs- und Entwicklungsfreiheit zielgerichtet auf Bedürfnisse und Bedarfe in einem komplexen und dynamischen Wettbewerb reagiert werden.<sup>112</sup>

Anhand der genannten Beispiele konnte ersichtlich gemacht werden, dass die Etablierung und Implementierung agiler Methoden ein hohes Potenzial besitzen. Elementar für eine erfolgreiche Umsetzung ist jedoch eine feste Verankerung der Kernüberzeugungen in der Organisationskultur.

Bei allen vorgestellten Alternativen, sowohl bei orts- und zeitunabhängigen als auch bei agilen Prinzipien, ergibt sich Konfliktpotenzial, mit dem sich intensiv auseinandergesetzt werden muss. Daher ist es besonders wichtig, dass die Auswahl und Umsetzung selbstbestimmt von jedem Mitarbeiter getroffen wird, denn nur so kann das Kredo von New Work auch tatsächlich wirken.

---

<sup>109</sup> Vgl. Piele et al., 2019, S. 32

<sup>110</sup> Vgl. Gerdenitsch und Korunka, 2019, S. 11

<sup>111</sup> Vgl. Brenner et al., 2016, S. 245

<sup>112</sup> Vgl. Meinel et al., 2016, S. 314

### 3.3 Neue Führungsansätze

*„Führung im Sinne von New Work muss Mitarbeiter dazu motivieren und inspirieren, die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten – aus Mitarbeitern müssen Fans werden.“<sup>113</sup>*

Die Veränderungen, welche New Work mit sich bringt, haben nicht nur großen Einfluss auf die Zeit- und Organisationsformen, sie beeinflussen damit die Mitmenschen, welche in diesen Formen tätig sind. Ein Wandel der Organisationsstrukturen und Arbeitsformen funktioniert nicht, wenn sich nicht die Führungsebene grundlegend verändert. Durch digitale Vernetzung und Tools wandelt sich somit die Struktur der Arbeitsformen in Unternehmen.<sup>114</sup>

Mit Hilfe von virtuellen Teams, sowie dem agilen und projektbasierten Arbeiten ist es notwendig den Mitarbeitern automatisch mehr Verantwortung und Eigeninitiative zu überlassen.<sup>115</sup> Dies gelingt nur durch Vertrauen, da eine Kontrollierbarkeit aufgrund der örtlichen Entfernung fast nicht möglich ist.<sup>116</sup> Deshalb verändert sich die Position der klassischen Führungskraft hin zu einem Coach oder Moderator, welcher Rahmenbedingungen schafft.<sup>117</sup> Somit muss die Führungsaufgabe sich den agilen Organisationsformen anpassen und den Arbeitnehmern die Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten bereitstellen, die sie brauchen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Führung nicht mehr so wichtig ist wie vorher.<sup>118</sup> Selbstorganisation und Flexibilität setzen nicht voraus, dass dies ohne Führung möglich ist, Führung wird hierbei nur anders umgesetzt.<sup>119</sup> Zwar ist es wichtig den Arbeitnehmern Platz zur flexiblen und freien Gestaltung zur Verfügung zu stellen, jedoch ist die Abstimmung von bspw. Arbeitspaketen dennoch notwendig. Zudem dient die Führungskraft in der modernen Arbeitswelt durch die Rolle eines Coaches als Motivator, um die Leistung aufrecht zu erhalten.<sup>120</sup>

Um Hierarchieebenen abzuflachen ist zu empfehlen, dass vorherige Statussymbole, wie bspw. das Einzelbüro wegfallen, sowie die Abschaffung der Siez-Kultur oder der Gebrauch von Titeln. Außerdem ist das Bestehen einer offenen Feedbackgemeinschaft essenziell,

---

<sup>113</sup> Attmer et al., 2017, S.126

<sup>114</sup> Vgl. Avolio et al., 2000, S 615 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Gallenkamp, Picot und Welppe, 2010, S. 289 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Matusiewicz, 2018, S. 299

<sup>117</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S.75

<sup>118</sup> Vgl. Werner und Gundrum, 2019, S. 10 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Berg, 2019, S. 135 f.; Werner und Gundrum, 2019, S. 15 f.

<sup>120</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 75 f.



womit eine offene Kommunikation bezüglich Probleme geschaffen wird. Zudem ist neben dem flexiblen Arbeiten mit einem größeren Grad der Selbstbestimmung eine Demokratiestruktur die Basis für New Work im Unternehmen. Diese Einbindung aller Mitarbeiter in die Gestaltung hat einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Akzeptanz der Arbeitnehmer.<sup>121</sup> Außerdem entwickelt sich neben einer gestiegenen Zufriedenheit eine höhere Produktivität der Mitarbeiter.<sup>122</sup>

Ein möglicher Ansatz von Veränderungen in den Strukturen einer Organisation hin zu New Work ist hierbei, dass die Führungsrolle nicht nur bei einer einzigen Person liegt, sondern über Teilrollen im Team verteilt wird. So gibt es bspw. in agilen Organisationsformen „Agile Coaches“ und andere neue Rollen, welche es in alten Strukturen nicht gab. Zudem sind diese Rollen häufig nicht auf eine Person festgelegt und es besteht die Möglichkeit des gegenseitigen Übertragens und des Wechselns.<sup>123</sup> Mit Hilfe dieses Führungsstils sind selbstorganisierte Teams vorhanden, in welchen Mitglieder diverse Rollen übernehmen und voneinander lernen. Durch diesen neu ausgerichteten Organisationsstil entsteht ein Prozess der Demokratie und Mitbestimmung anstatt einer klassischen Führungsstruktur. Dieser neue Ansatz von sich selbst organisierenden Teams wird auch als Holokratie bezeichnet und ist Teil des Empowerment.<sup>124</sup> Empowerment beschreibt somit die Eigenermächtigung zur freieren und selbständigen Gestaltung der Aufgaben und ist ein Gegensatz zur klassischen Hierarchieorganisation. Außerdem ist durch mehr Eigeninitiative und Freiheit diese umfangreiche Planung von oben nicht mehr notwendig.<sup>125</sup> Des Weiteren ist hierbei ein großer Pluspunkt, dass jedes Teammitglied leichter Aufgaben eines anderen übernehmen kann, wenn dieser bspw. ausfällt. Somit sind Mitarbeiter agiler und reaktionsschneller in ihrer Organisation.<sup>126</sup> Ein agiler Führungsstil im Sinne von New Work findet hierbei im Einkauf diverse Anwendungen. Zum einen werden Einkaufsprozesse bei Bestellungen und in der Verhandlung schneller vorangetrieben. Zum anderen ändern sich bspw. die Beziehungen zu den internen Abteilungen und den externen Lieferanten, da Werte wie Teamwork und Kundenorientierung essenziell sind.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 124 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Biemann und Weckmüller, 2015, S. 52 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Berg, 2019, S. 120 f.

<sup>124</sup> Vgl. Schermuly, 2016, S. 121 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Müller und Müller, 2019, S. 467

<sup>126</sup> Vgl. Nelke und Steffen, 2019, S. 526 f.

<sup>127</sup> Vgl. Kleemann, 2020, S. 32 f.

Durch diese neuen Ansätze und Anforderungen an die Mitarbeiter in agilen Organisationsstrukturen, welche ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Organisationsfähigkeit benötigen ist es wichtig die Zweifel der Mitarbeiter zu identifizieren und ernst zu nehmen. Ein Wandel der Strukturen ist nur möglich, wenn die Neuausrichtung akzeptiert und angenommen wird. Dies kann sowohl auf Arbeitnehmerseite als auch seitens der Führungskräfte auf Hürden stoßen.<sup>128</sup>

Zum Beispiel ist der Kontrollverlust für Führungskräfte häufig ein besonders schwieriges Thema, da es heißt Vertrauen an die Arbeitnehmer abzugeben.<sup>129</sup> So beschreibt auch Markus Väth in seinem Buch Arbeit: Die schönste Nebensache der Welt: „Mit der Akzeptanz eines Kontrollverlustes steht und fällt die Kompetenz des Managements, demokratische Prozesse einzuleiten und zu steuern“<sup>130</sup>.

Um Hürden dieser Art entgegen zu wirken und nach dem Umstellungsprozess ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen, ist deshalb ein Prozess zur Feedbackäußerung zu empfehlen. Hierbei ergibt sich die Möglichkeit Zielvereinbarungen, das Führungsverhalten, sowie Leistungen sowohl auf Arbeitnehmerseite, aber auch zugunsten der Führungskräfte zu beurteilen, zu analysieren und stetig zu verbessern.<sup>131</sup>

Schlussendlich lässt sich festhalten, dass Veränderungen in der Organisation hin zu New Work nicht funktionieren, wenn sich der Führungsstil nicht mit verändert. Wichtig ist hierbei, dass Führungskräfte von Anfang an mit einbezogen werden, da sie letztendlich diejenigen sind, die ihre Mitarbeiter begeistern und hin zu New Work führen.<sup>132</sup>

### **3.4 Selbstbestimmtes Arbeiten und Sinnhaftigkeit der Arbeit**

*„New Work geht über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen hinaus. Es fragt in einem sehr grundsätzlichen Sinne den Menschen: Wer bist du? Was willst du arbeiten? Wie willst du leben?“<sup>133</sup>*

Neben einem Wandel der Führungsebene, verändert sich auch das Bild und die Einstellung des Arbeitnehmers. Besonders Generation Y, welche ein hohes Bedürfnis nach einer Work-

---

<sup>128</sup> Vgl. Müller und Müller, 2019, S. 472 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Väth, 2016, S. 91

<sup>130</sup> Väth, 2016, S.131

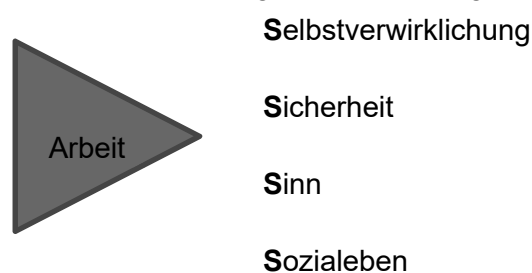
<sup>131</sup> Vgl. Capgemini Consulting, 2017, S. 54 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 157 f.

<sup>133</sup> Väth, 2016, S. 166

Life-Balance hat, sieht den Punkt von Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Leben auf Platz drei der Bedürfnisse. Heutzutage steht somit häufiger ein anderes Ziel im Mittelpunkt, wie in den vorherigen Generationen. Während vor einigen Jahren der berufliche Erfolg mit möglichst hohem Gehalt der einzige Fokus vieler Menschen war, so hat sich dieses Bild hin verändert zur Vereinbarkeit von dem privaten Alltag und dem Beruf.<sup>134</sup> Findet diese sogenannte Work-Life Balance in diesem Sinne nicht statt besteht die Möglichkeit, dass sich dies negativ auf die Psyche des Menschen auswirkt und es folgt eine Überforderung.<sup>135</sup>

Zudem nimmt das Bedürfnis, einer für sich persönlich sinnstiftenden und erfüllenden Arbeit zu.<sup>136</sup> Großgeschrieben wird hierbei auch die Thematik, des Wohlfühlens in der Arbeit und am Arbeitsplatz. Mitarbeiter sollen selbst entscheiden können, um wie viel Uhr sie ihrer Arbeit nachgehen möchten und wann sie eine Pause benötigen.<sup>137</sup> Diese neuen Werte der Arbeitnehmer im Beruf werden im Buch „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeit“ als 4S-Modell dargestellt, welches in folgender Abbildung erläutert wird.



**Abb. 3:** Das 4S-Modell von Arbeit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hackl, Wagner, Attmer und Baumann, 2017, S. 38)

Abbildung 3 zeigt, dass neben den Punkten Sozialleben und Sicherheit, der Zweck der Selbstverwirklichung und Sinn bei New Work zentral wichtig sind. Somit ist neben der präferierten Work-Life-Balance auch der Aspekt der sinnstiftenden Arbeit, welche Freude und einen Teil des Sinns im Leben darstellt essenziell. Im Fokus ist somit neben Freude an der Arbeit, das Erkennen eines Sinns in der täglichen Tätigkeit.<sup>138</sup> Aufgrund dieser Veränderungen der einzelnen Mitarbeiter, welche in Einkaufsorganisationen tätig sind, entstehen diverse neue Anwendungen. Lieferanten und die Abteilungen, welche den Bedarf einfordern, interagieren bspw. partnerschaftlicher mit dem Einkauf und werden zudem anders in die

<sup>134</sup> Vgl. Domsch und Ladwig, 2015, S. 10 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Väh, 2016, S. 62 f.

<sup>136</sup> Vgl. Laloux, 2015, S. 246 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Matusiewicz, 2018, S. 300 f.

<sup>138</sup> Vgl. Väh, 2016, S.75 ff.

Prozesse mit integriert. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Teams und die Warengruppen anders zu organisieren.<sup>139</sup>

Obwohl New Work und die dazugehörigen Prinzipien viele Vorteile, vor allem zugunsten des Individuums vorweisen, kristallisieren sich auch zum Thema Sinnstiftung durch die Arbeit und die Veränderungen des Individuums Hürden heraus, die es zu überwinden gilt. Schaff beleuchtet hierbei vier Ausprägungen von Wandel, welche der Mensch in der Arbeit 4.0 bewältigen muss, welche bereits in Kapitel 2.2 betrachtet wurden. Diese werden unterteilt in einen digitalen und globalen Wandel, einen Wandel in der Bevölkerung, kulturelle, sowie gesellschaftliche Veränderungen.<sup>140</sup> Mögliche Folgen dieser Wandel prägen sich in verschiedenen Facetten aus. Psychische Wirkungen machen sich bspw. durch zunehmende Überforderung, ausgelöst durch neue Technologien und eine zu hohe Flexibilität bemerkbar. Aber auch Aspekte wie die Vereinsamung durch fehlende Kontakte, ebenso wie die Angst vor dem Verlust der Arbeit sind mögliche Auswirkungen. Zudem macht sich besonders bei älteren Mitarbeitern ein möglicher Verlust der Sinnhaftigkeit bemerkbar. Häufig nehmen diese, durch die neuen Technologien, ihre Arbeit als komplexer und aufwändiger wahr als mit den alten Mustern und Strukturen.<sup>141</sup>

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, haben Menschen die Notwendigkeit gewisse Fähigkeiten mitzubringen, beziehungsweise zu erlernen. Våth unterteilt in seinem Buch „Arbeit: Die schönste Nebensache der Welt“ in fünf verschiedene Kategorien, welche der Mensch als Kernkompetenzen mitbringen sollte. Hierzu zählen die fünf Kompetenzen „Fach-, Selbst-, Sozial-, Methoden- und Handlungskompetenz“<sup>142</sup>. Um nun mit der Komplexität und Flexibilität von New Work zurecht zu kommen, bedarf es diese Grundkompetenzen in der neuen Arbeitswelt, durch Metakompetenzen zu erweitern. Zu diesen gehören bspw. die Fähigkeit sich selbst zu motivieren, die grundlegende Motivation neues zu erlernen, sowie Fähigkeiten zum kompetenten Vernetzen und sich selbst zu Vermarkten. Diese Eigenschaften, welchen Charaktereigenschaften von Mut, Selbstvertrauen und Wissensdurst zugrunde liegen, lassen sich nicht mal schnell erlernen, essenziell ist es sie zu leben, was einen langen Prozess mit sich bringt. Zudem ist dies keine simple Rolle, in welche es möglich ist während der Arbeitszeit zu schlüpfen, sondern eine ganzheitliche Lebensform,

---

<sup>139</sup> Vgl. Kleemann, 2020, S. 35

<sup>140</sup> Vgl. Schaff, 2018, S. 313; BAuA, 2010

<sup>141</sup> Vgl. Schaff, 2018, S.313 ff.

<sup>142</sup> Våth, 2016, S. 174

---

welche verinnerlicht und gelebt wird.<sup>143</sup>

Durch diese Veränderungen des Arbeitsumfeldes, sowie der Kultur der Organisation, ist mit Widerständen einiger Mitarbeiter anfangs zu rechnen, da Veränderungen häufig ein Gefühl der Unsicherheit und Veränderung der Gewohnheiten mit sich bringen. Um diese Hürden zu überwinden ist die frühe Einbindung der Mitarbeiter, sowie die Möglichkeit der Mitgestaltung dieses Wandels wichtig. Zum Beispiel bei der Gestaltung der neuen Büros.<sup>144</sup> Zudem ist es wichtig, sobald Widerstände festzustellen sind, das Gespräch zu suchen, um diese Widerstände von Anfang an zu beseitigen und mögliche Ängste zu nehmen.<sup>145</sup> Neben der Identifikation von Widerständen, ist die Betrachtung der psychischen Verfassung von Beginn an notwendig. Zum Beispiel müssen Mitarbeiter oft erst lernen, auch im Home-Office Feierabend einzuhalten. Ein weiteres Beispiel ist, die Kreativität zu besitzen persönliche Kontakte mit den richtigen Ressourcen greifbarer zu machen, um Vereinsamung zu vermeiden und die Motivation aufrecht zu erhalten.<sup>146</sup>

### 3.5 Status quo New Work Prinzipien im Einkauf

Literatur zur Thematik Einkauf 4.0 ist im Vergleich zur Vielzahl der Publikationen zu Industrie 4.0 noch eher Mangelware, aber seit einigen Jahren erscheinen hierzu mehr und mehr Bücher, Studien und Artikel. Veröffentlichung zu Einkauf 4.0 gehen teils auf Veränderungen der Arbeitswelt im Einkauf insbesondere ausgelöst durch den digitalen Wandel ein. Die Tätigkeit im Einkauf wandelt sich u. a. durch den Einzug digitaler Tools, den Wandel des Beschaffungsportfolios sowie die damit im Zusammenhang stehende Notwendigkeit der Veränderung des Anforderungsprofils von Einkäufern.<sup>147</sup> Explizit New Work und dessen Prinzipien haben in der Literatur in den vergangenen fünf Jahren ebenso an Bedeutung gewonnen. Meist erfolgt die Betrachtung der Veränderungen der Arbeitswelt unter Arbeit 4.0.<sup>148</sup> Spezielle Literatur, welche sich mit New Work im Einkauf befasst, ist bislang rar. Eine kürzlich erschienene Publikation von Kleemann thematisiert New Work im Einkauf und zeigt v. a. die Entwicklung des Einkaufs hin zum agilen Einkauf auf.<sup>149</sup> Wie bereits aus der Darstellung der Prinzipien hervorgeht und teils weitere Quellen aufzeigen, ist die

---

<sup>143</sup> Vgl. Väth, 2016, S.174 f.

<sup>144</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 129 ff.

<sup>145</sup> Vgl. ebd., S. 157

<sup>146</sup> Vgl. Schaff, 2018, S. 319 f.

<sup>147</sup> Siehe u. a. Kleemann und Glas, 2020; Batran et al., 2017; Pellengahr et al., 2016

<sup>148</sup> Siehe u. a. Hackl et al., 2017; Bruckner et al., 2018; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017

<sup>149</sup> Vgl. Kleemann, 2020

Umsetzung von New Work durch diverse Hürden erschwert.<sup>150</sup> Allerdings hat die Corona-Pandemie 2020 ersten Erkenntnissen zufolge den Wandel der Arbeitswelt beschleunigt.<sup>151</sup> Insbesondere Home-Office bzw. ortsmobiles Arbeiten rückten innerhalb kürzester Zeit in den Fokus. Der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter zwang viele Unternehmen im Frühjahr dazu, die Voraussetzungen für Arbeiten von zu Hause aus zu schaffen.<sup>152</sup> Aller Voraussicht nach hat die COVID-19-Pandemie den Wandel hin zu New Work auch im betrachteten Einkauf begünstigt.

Da kaum empirische Befunde vorliegen, die zuverlässige Aussagen zum Stand von New Work Prinzipien im Einkauf treffen, war im Rahmen dieser Seminararbeit die Durchführung einer empirischen Studie zur Gewinnung erster Erkenntnisse unerlässlich. Abgeleitet aus der Literatur und der übergreifenden Forschungsfrage stellten die Verfasser zu Beginn der Studie die folgenden forschungsleitenden Thesen auf.

„New Work Prinzipien sind im Einkauf bereits von Bedeutung.“ (These 1)

„Die Umsetzung von New Work Prinzipien im Einkauf erfordert es gewisse Hürden zu überwinden.“ (These 2)

„Die COVID-19-Pandemie ist ein Beschleuniger von New Work im Einkauf.“ (These 3)

## **4 Empirische Studie: New Work Prinzipien im Einkauf**

Im vierten Kapitel steht nun die empirische Studie zu New Work Prinzipien im Einkauf im Fokus. Zunächst erfolgt die Darlegung der angewandten Methodik. Daran knüpft die Darstellung der empirischen Ergebnisse sowie deren Analyse an. Abschließend erfolgt die Formulierung von Handlungsempfehlungen.

### **4.1 Methodik der empirischen Analyse**

Für empirische Studien stehen grundsätzlich qualitative und quantitative Forschungsansätze zur Verfügung. Die qualitative Forschung eignet sich zur Erzielung erster Erkenntnisse für eher neue Wissensgebiete, während bei der quantitativen Forschung das standardisierte und strukturierte „Messen“ festgelegter Inhalte im Vordergrund steht.<sup>153</sup> Für beide

---

<sup>150</sup> Vgl. Schnell und Schnell, 2019, S. 21 ff.

<sup>151</sup> Siehe u. a. Bonin et al., 2020; Krcmar und Wintermann, 2020

<sup>152</sup> Vgl. Bonin et al., 2020, S. 15 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Creswell, 2014, S. 4

Forschungsansätze existieren verschiedene Forschungstechniken und -methoden. Eine verbreitete qualitative Erhebungsmethode ist das Interview, während bei der quantitativen Forschung die Beobachtung, die Befragung und das Experiment die drei zentralen Methoden bilden.<sup>154</sup> Da mithilfe einer Befragung innerhalb eines kurzen Zeitraums ein größerer Expertenkreis zur Erzielung aussagekräftiger Ergebnisse erreichbar ist und die standardisierte Abfrage die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet, fiel die Entscheidung zugunsten der strukturierten Befragung.<sup>155</sup> Es handelt sich bei der Studie um eine stichprobenartige Untersuchung. Zur Erstellung und Durchführung der Umfrage wurde die Umfrageverwaltungssoftware Google Forms genutzt. Die empirische Analyse erfolgte mittels eines strukturierten Fragebogens mit überwiegend geschlossenen Fragen (siehe Anhang). Insgesamt umfasst der Fragebogen 15 Fragen und der geschätzte Zeitaufwand beträgt zehn bis maximal 15 Minuten. Während des Erhebungszeitraums vom 15. November bis zum 07. Dezember 2020 haben die durchführenden Personen rund 350 Fachkräfte aus dem Fachbereich Einkauf kontaktiert und in dem Zug um die Teilnahme an der Online-Umfrage gebeten. Die Ansprache der potenziellen Teilnehmer sowie die Verteilung des Online-Fragebogens erfolgte über verschiedene E-Mail-Verteiler und vorrangig über die sozialen Netzwerke für berufliche Kontakte, LinkedIn und Xing. Letztendlich umfasst der tatsächliche Teilnehmerkreis 169 Personen, welche alle im Einkaufsbereich von in Deutschland ansässigen Unternehmen tätig sind. Nur die offene, als einzige nicht als Pflichtfrage deklarierte, Frage am Ende beantworteten immerhin etwas über ein Drittel der Befragten. Bei den Branchen und der Unternehmensgröße strebten die Verfasser eine ausgewogene Verteilung an. Für die Auswertung und Aufbereitung der Befragungsergebnisse mittels Pivot-Tabellen fiel die Entscheidung auf die Nutzung von Microsoft Excel.

Im Folgenden stehen nun noch die wesentlichen methodischen Qualitätskriterien und die Analyse des jeweiligen Erfüllungsgrades in der Erhebung im Fokus. Die Objektivität einer Umfrage ist gewährleistet, wenn die ermittelten Ergebnisse nicht von externen Einflüssen abhängen. Die Betrachtung dieses Kriteriums erfolgt durch Untergliederung in die drei Aspekte Durchführung, Auswertung und Interpretation. Bei einer Untersuchung ist eine Beeinträchtigung der Durchführungsobjektivität gegeben, sofern die Durchführung anfällig für Störfaktoren ist und somit eine Personenbefragung nicht unter vergleichbaren Bedingungen

---

<sup>154</sup> Vgl. Voss, 2017, S. 40 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Brosius, Haas und Koschel, 2016, S. 5

stattfindet.<sup>156</sup> Aufgrund des über den Erhebungszeitraums gleichbleibenden Fragebogens und der fehlenden Einflussmöglichkeit der Ersteller, ist eine relativ hohe Durchführungsobjektivität gewährt.

Des Weiteren spielt die Objektivität bei der Auswertung eine wichtige Rolle. Die Auswertungsobjektivität bezeichnet das Maß, wie stark die kategoriale und numerische Auswertung von der auswertenden Person abhängt. Dieses Gütekriterium ist hochgradig, sofern Fehler bei der Übertragung, Klassifizierung und Auswertung der Daten ausschließbar sind.<sup>157</sup> Die objektive Auswertung bzgl. der durchgeführten Umfrage ist erreicht, da es sich um einen standardisierten Fragebogen handelt, die Datenübertragung elektronisch erfolgte und eine nachträgliche Änderung der gegebenen Antworten nicht möglich ist.

Als Drittes gilt es, auch bei der Interpretation der Befragungsergebnisse dieses Gütekriterium zu beachten. Die Interpretationsobjektivität bezeichnet das Ausmaß, mit welchem die aus den erhobenen Daten gezogenen Schlüsse unabhängig vom Auswerter sind. Das Kriterium ist im hohen Maß vorhanden, wenn mehrere Personen die Befragungsergebnisse auf dieselbe Weise interpretieren.<sup>158</sup> Die Online-Befragung beinhaltet fast ausschließlich geschlossene Fragen zum Ankreuzen, wodurch sich die Einschätzung der Befragten eindeutig zeigt. Interpretationsspielraum ist lediglich bei der einzigen offenen Fragestellung denkbar, jedoch trugen klare Formulierungen der Umfrageteilnehmer dazu bei, eine falsche Auslegung der getroffenen Antworten fast vollständig auszuschließen.

Die Reliabilität bezeichnet den Grad der Zuverlässigkeit eines Messinstruments. Eine Messung erweist sich als zuverlässig, wenn bei wiederholter Messung immer wieder die gleichen Ergebnisse herauskommen. Probleme mit der Reliabilität entstehen, da jedes Messverfahren mit einem gewissen Zufallsfehler behaftet ist und Reifungs- und Lernprozesse der Fragensteller und Befragten beeinflussen.<sup>159</sup> Verfahren zur Messung der Reliabilität sind bspw. ein Re-Test oder ein Paralleltest.<sup>160</sup> Eine Abschätzung der Reliabilität der Umfrage ist schwierig, da keine der beispielhaften Testmethoden Anwendung fand. Bei der Durchführung der identischen Befragung z. B. in naher Zukunft ist dennoch von einem ähnlichen Ergebnis auszugehen. Nach mehreren Jahren ergäbe sich dagegen voraussichtlich

---

<sup>156</sup> Vgl. Rammstedt, 2010, S. 240 f.

<sup>157</sup> Vgl. ebd., S. 241 f.

<sup>158</sup> Vgl. Rammstedt, 2010, S. 242

<sup>159</sup> Vgl. Brosius et al., 2016, S. 51 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Rammstedt, 2010, S. 242 ff.



aufgrund ggf. geänderter Gegebenheiten in den Unternehmen und Einschätzungen der Experten ein neuer Stand.

Die Validität beschreibt den Grad der Genauigkeit, in dem ein Verfahren genau das misst oder vorhersagt, was es messen oder vorhersagen soll. Die Validität der Umfrage findet unter Beurteilung der Inhaltsvalidität statt. Im Rahmen der Inhaltsvalidität steht die inhaltliche Analyse des Messverfahrens im Vordergrund. Hinreichend ist es festzustellen, ob die gestellten Einzelfragen und zugehörigen Antwortmöglichkeiten in der Umfrage den zu messenden Merkmalsbereich ausreichend genau repräsentieren.<sup>161</sup> Hinsichtlich der durchgeführten Umfrage ist von inhaltsvaliden Ergebnissen auszugehen, denn die Konzeption der gestellten Fragen entstand in Bezug auf die im Rahmen der Seminararbeit zu beantwortenden Forschungsfrage sowie der forschungsleitenden Thesen.

## **4.2 Darstellung der Ergebnisse**

### **4.2.1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen**

Im folgenden Kapitel erfolgt die Eruierung der Umfrageergebnisse. Eine komplette Übersicht dieser veranschaulicht mit Hilfe von Diagrammen ist zudem im Appendix zu finden. Eingeleitet wurde die Befragung der Teilnehmer mit zwei Fragen, jeweils eine zur Branche und zur Unternehmensgröße. Dies diente dem Zweck, sich einen besseren Gesamtüberblick über den Querschnitt der befragten Teilnehmer zu verschaffen, welche an der Umfrage ausfüllten.

Bezüglich der Unternehmensgröße, in welchen die Befragten tätig sind, sind mit 93 Teilnehmern 55 % in Unternehmen, welche mehr als 3.000 Mitarbeiter haben. Kleine Unternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeitern sind mit 6 % am wenigsten vertreten. Zudem wollten zwei Personen von 169 Teilnehmern keine Unternehmensgröße angeben.<sup>162</sup> Die am meisten vertretenen Branchen der Befragung sind hierbei die Automobilindustrie (21 Personen, 13 %), die Kommunikations- und Medienbranche (16 Personen, 10 %) und der Bereich Maschinen- und Anlagenbau (32 Personen, 20 %).<sup>163</sup>

### **4.2.2 New Work Prinzipien im Einkauf**

Nach der Befragung zu den allgemeinen Informationen, erfolgte die Befragung mit

---

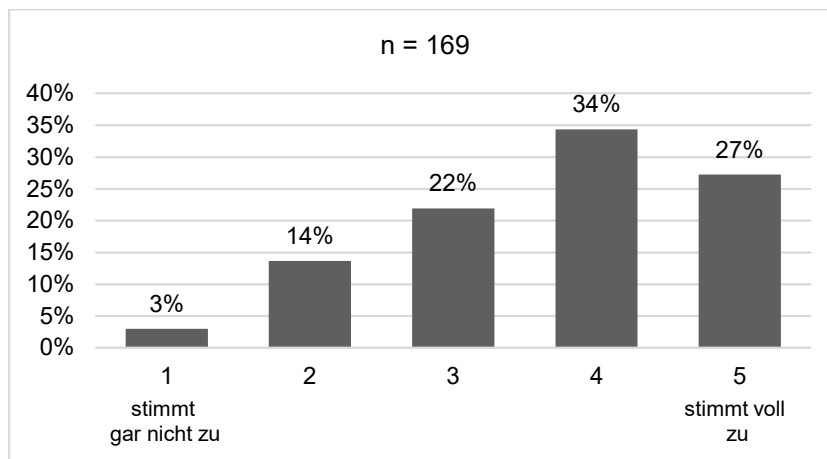
<sup>161</sup> Vgl. ebd., S. 250

<sup>162</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 9

<sup>163</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 10

ausgewählten Fragen zu den vier verschiedenen New Work Prinzipien im Einkauf.

Das erste Prinzip des Fragebogens war hierbei die unterschiedlichen Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Dabei gab es jeweils zwei Fragen zur zeitflexiblen, sowie zur ortsflexiblen Arbeit. Die Ergebnisse sind zu diesem Prinzip sehr verschieden ausgefallen. Zeitflexibles Arbeiten ist heutzutage schon sehr vertreten. Wie Abbildung 4 zeigt, stimmten 61 % der Befragten eher zu bzw. voll zu, dass sie sich ihre Arbeitszeit frei einteilen können (58 Personen, 34 % stimmen zu; 46 Personen, 27 % stimmen voll zu). Dieser Erkenntnis gegenüber haben nur 2,96 % gar nicht die Möglichkeit, sich ihre Arbeitszeit flexibel einzuteilen, um ihr Berufs- und Privatleben besser in Einklang zu bringen.



**Abb. 4:** „Ich kann mir meine Arbeitszeit frei nach Bedarf und Intensität meiner Aufgaben einteilen, um so Beruf- und Privatleben besser in Einklang zu bringen.“ (Frage 3)

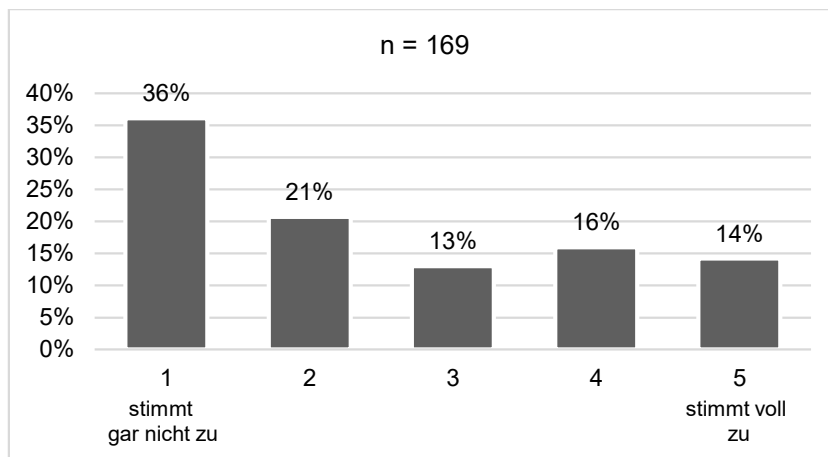
Zudem haben knapp ein Viertel (41 Personen, 24 %) der Befragten die Möglichkeit, an fünf Tagen in der Woche im Home-Office zu arbeiten. Im Gegensatz hierzu haben nur 9 % (16 Personen) an keinem Tag der Arbeitswoche diese Möglichkeit und 44 % (74 Personen) an ein bis zwei Tagen in der Woche.<sup>164</sup>

Diesen Aussagen gegenüber sind stationäre Arbeitsplätze im Unternehmen noch sehr verbreitet und fast 40 % der Teilnehmer (66 Personen, 39 %) gaben Preis, dass Konzepte wie shared-desk gar nicht vorhanden sind. Nur 11 % (19 Personen) stimmten hierbei der Aussage voll zu.<sup>165</sup> Ähnlich ist die Situation bezüglich innovativer Raumkonzepte. 57 % der

<sup>164</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 14

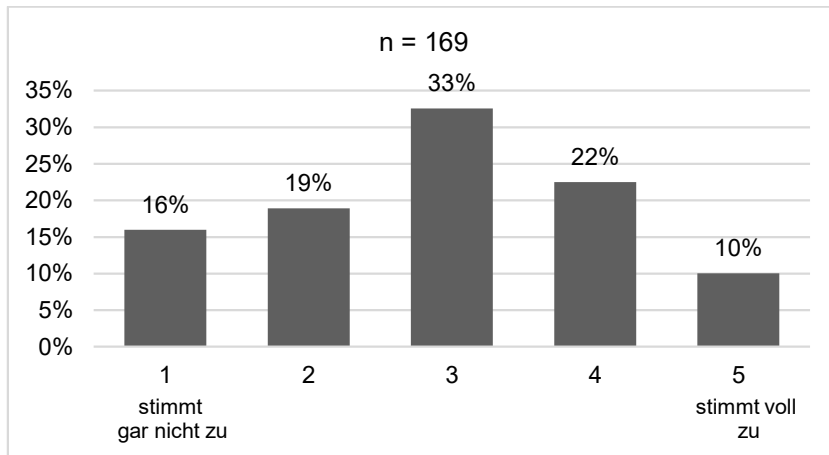
<sup>165</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 12

Befragten gaben an, dass diese fast bzw. gar nicht vorhanden sind (61 Personen, 35 % stimmen gar nicht zu; 35 Personen, 21 % stimmen eher nicht zu). Dies wird auch in Abbildung 5 dargestellt. Außerdem stimmten nur 14 % der Teilnehmer voll und ganz zu, dass innovative Raumkonzepte, wie bspw. Design Thinking Raum oder Telefonkabinen vorhanden sind und zudem unkompliziert nutzbar.



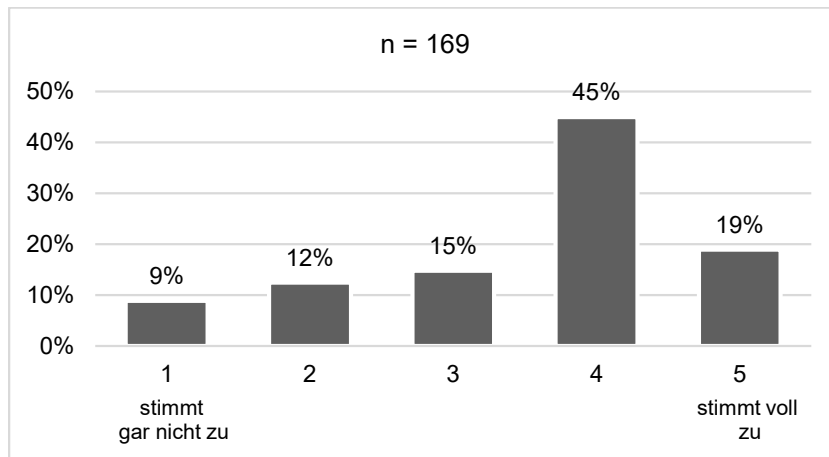
**Abb. 5:** „Innovative Raumkonzepte wie z. B. Design Thinking Raum, Konzentrationsraum, Telefonkabine, Lounge-Bereich sind vorhanden und unkompliziert nutzbar.“ (Frage 5)

Das zweite Prinzip, nach welchem im Fragebogen gefragt wurde, behandelt Agilität und projektbasierte Organisationsformen. Die genaue Verteilung der Antworten der 169 befragten ist in Abbildung 6 abgebildet. Es ist erkennbar, dass die Ergebnisse zu diesem Prinzip sehr gemischt ausfallen und 33 % (55 Personen) stimmten weder zu, noch verneinten sie das Vorhandensein dieser in ihrer Arbeit. Die Tendenz neigt sich jedoch in Richtung Verneinung, da 35 % nicht zustimmten bzw. gar nicht (27 Personen, 16 % stimmen gar nicht zu; 32 Personen, 19 % stimmen eher nicht zu).



**Abb. 6:** „Projektmanagement mit Hilfe von agilen Methoden wie Scrum und abteilungsübergreifendes Teamwork findet statt.“ (Frage 7)

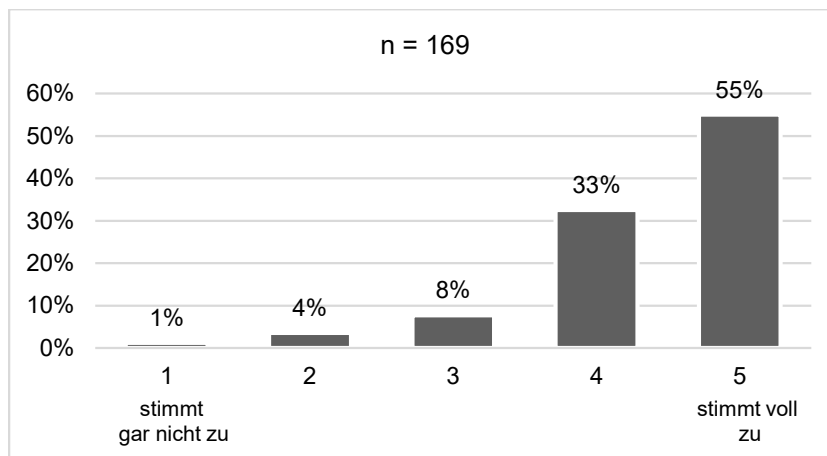
Die Rolle der Führungskräfte wird im dritten Prinzip betrachtet und findet sich in Abbildung 7 wieder. Es zeigt sich ein positiver Trend hin zu flachen Hierarchien mit 64 % (32 Personen, 19 % stimmen voll zu; 76 Personen, 45 % stimmen eher zu), in welchen Führungskräfte als Coach oder Moderator agieren, anstatt in einer hierarchischen Organisationsstruktur. 15 Personen (9 %) haben dieser Aussage im Fragebogen gar nicht zugestimmt.



**Abb. 7:** „In meiner Abteilung herrschen flache Hierarchien und die Führungskräfte übernehmen eher die Rolle eines Coaches oder Moderators.“ (Frage 8)

Im vierten Prinzip, welches sich mit dem selbstbestimmten Arbeiten und der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit befasst, ist ebenso ein positiver Trend erkennbar. So gaben fast 70 % (39 Personen, 23 % stimmen voll zu; 77 Personen, 46 % stimmen eher zu) an, dass sie in ihrer Tätigkeit im Einkauf ihr Potential ausschöpfen können und auch die Möglichkeiten

haben, sich weiter entwickeln zu können und ihre Leistungs- und Lernziele selbst festzulegen. Dem gegenüber haben nur fünf Personen (3 %) dieser Aussage gar nicht zugestimmt.<sup>166</sup> Noch positiver war die Rückmeldung der Befragten bei der Frage nach dem persönlichen Sinn in der Arbeit im Einkauf, welche in Abbildung 8 aufgezeigt wird. Allein 55 % (93 Personen) stimmen voll zu, einen Sinn in ihrer Tätigkeit in ihrer Arbeit im Einkauf zu sehen. 32 % (55 Personen) stimmen dieser Aussage außerdem eher zu und nur 2 Personen von 169 (1 %) geben an, gar keinen Sinn in ihrer Arbeit im Einkauf zu sehen.



**Abb. 8:** „Ich sehe für mich persönlich einen Sinn in meiner Arbeit im Einkauf.“ (Frage 10)

#### 4.2.3 Potenzielle Hürden und Auswirkungen von COVID-19

Neben den Fragen zu den vier Prinzipien von New Work, war ein weiterer Teil des Fragebogens die Identifikation potenzieller Hürden, welche im Einkauf eintreten können.

Zur Eruiierung dieser wurden acht Aussagen getroffen, welche mögliche Hürden darstellen und die Teilnehmer sollten das Vorhandensein dieser in ihrem Unternehmen bewerten.

Werden die Antworten bezüglich dieser Hürden betrachtet, ist zu erkennen, dass die größten Hürde im Einkauf hin zu New Work durch das Festhalten an den traditionellen Methoden und Strukturen der Organisation entsteht. Hier gaben 103 Personen an, dass sie die Hürde als eher zutreffend bzw. zutreffend bewerten. Im Gegensatz dazu, wird die Hürde durch mögliche fehlende Autonomie, als am wenigsten problematisch angesehen und wird von

<sup>166</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 17

nur von 55 Personen als eher zutreffend bzw. zutreffend bewertet.<sup>167</sup>

Ebenso wurde den Teilnehmern die Frage gestellt, ob sie die derzeitige COVID-19-Pandemie als Beschleuniger von New Work ansehen wird und diese Prinzipien in ihren Unternehmen intensiviert. Hierbei stimmten 79 % (72 Personen, 43 % stimmen voll zu; 61 Personen, 36 % stimmen eher zu) teilweise oder voll zu, dass die Corona-Pandemie die Unternehmenskultur hin zu New Work beschleunigt hat.<sup>168</sup>

#### **4.2.4 Abschließende Erkenntnis nach Selbstreflexion**

Als abschließende Frage erfolgte eine kurze Einschätzung der Teilnehmer, ob sie New Work im Einkauf als „Top“ oder „Flop“ einordnen würden. Hierbei gaben 96 % (162 Personen) an, dass sie New Work als „Top“ empfinden. Sieben Personen (4 %) gaben in diesem Zusammenhang „Flop“ an.<sup>169</sup>

Abschließend gab es die Möglichkeit, mit Hilfe einer offenen Frage, Feedback zu geben und die persönliche Meinung zu äußern. Dabei sind 61 Antworten eingegangen, was eine Beantwortungsquote von 36 % ausmacht (61 Antworten von 169 Befragten). Eine Übersicht aller Antworten ist in Anhang 1 bei Frage 14 zu finden.

Hauptthemen der Antworten sind hierbei zum einen die Corona-Pandemie. Diese hat laut einiger Teilnehmer New Work in vielen Unternehmen stark vorangetrieben, vor allem was die Akzeptanz von Home-Office und der dazugehörigen Vertrauensabgabe anbelangt. Jedoch besteht auch die Vermutung, dass die Organisationen in alte Muster verfallen, wenn diese Ausnahmesituation überwunden ist.

Des Weiteren wurden diverse Meinungen bezüglich Home-Office geäußert. Hierbei wird deutlich, dass die meisten reines Home-Office nicht möchten, da ihnen der persönliche Kontakt zu Kollegen fehlt, weshalb sie eine Mischform bevorzugen.

Zudem wurde eine Beschleunigung der Digitalisierung angesprochen. Meinungen diesbezüglich gehen stark auseinander, da die Unternehmen in diesem Bereich unterschiedlich weit fortgeschritten sind.

In einigen Antworten wird außerdem die Notwendigkeit hin zu New Work thematisiert, da

---

<sup>167</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 19

<sup>168</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 20

<sup>169</sup> Vgl. Anhang 1, Abbildung 21

es Teil des Wandels der Arbeitswelt ist. Besonders Einkaufsabteilungen werden nicht drum herumkommen und sollten als Vorreiter gegenüber anderen Abteilungen vorangehen.

Anhand des Umfangs und des Inhalts einiger Antworten wird deutlich, dass viele Befragte bereits Berührungspunkte mit New Work im Einkauf hatten. Es wird zudem verdeutlicht, dass sich die Rolle des Einkaufs in den nächsten Jahren weiter verändern wird, da der Einkauf gerade als Schnittstelle viel Potential mitbringt. Nichtsdestotrotz wird auch thematisiert, dass es kleinere Unternehmen oft schwerer haben wie große, sie jedoch den Wandel trotzdem mitmachen müssen. Zudem wird deutlich, dass die Work-Life-Balance und die damit verbundene Zufriedenheit der Mitarbeiter durch New Work gefördert wird.

Zusammenfassend waren die Antworten der Befragten positiv in Bezug auf New Work. Jedoch ist dies im Einkauf gerade erst am Anfang und es besteht noch viel Ausbaupotential. Zudem möchten einige gar nicht eine komplette zeit- und ortsflexible Arbeitsform, da sie persönlichen Kontakt sehr wertschätzen und dies sonst missen.

### **4.3 Implikationen**

#### **4.3.1 Kritische Analyse der Ergebnisse**

Die Literaturanalyse gab wenig Aufschluss darauf, ob und in welchem Ausmaß New Work Prinzipien bereits Thema oder gar Realität speziell im beleuchteten Einkauf sind. Zum Vergleich sind daher z. B. Studien zu New Work und Arbeit 4.0 heranzuziehen, welche nur in wenigen Fällen den Einkaufsbereich betrachten.

Zur Überprüfung der Verbreitung des ersten Prinzips zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten beinhaltete der Fragebogen vier Fragen. Gemäß den Ergebnissen verfügen 61 Prozent (weitestgehend) über eine gewisse Freiheit bei der Einteilung ihrer Arbeit und über eine gute Work-Life-Balance. Fast die Hälfte der Befragten der vorliegenden Studie hat zudem die Möglichkeit drei bis fünf Tage von zu Hause aus zu arbeiten. Letzteres ist ggf. aber durch die zunehmende Umstellung auf Home-Office, während der COVID-19-Pandemie bedingt.

Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017 präsentiert ein aussagekräftiges Meinungsbild bzgl. Flexibilisierung, da es sich um eine Vollerhebung mit 681.241 Teilnehmern handelt. Immerhin 2,4 % der Befragten sind im Einkauf tätig. Zum Zeitpunkt der Befragung gaben knapp über 70 % an, mit ihrer Arbeitszeit eher oder gänzlich zufrieden zu sein. Fast drei Viertel stimmen (eher) zu, dass sie über ausreichend Spielraum bei der

Arbeitseinteilung verfügen und knapp über 70 % kommen mit der geforderten Flexibilität gut zurecht. Die Ergebnisse rühren allerdings daher, dass in Branchen, für welche die IG Metall zuständig ist, bspw. das Arbeitszeitmodell Gleitzeit insgesamt einen Verbreitungsgrad von etwas über drei Viertel und im Einkauf von fast 90 % hat. Ferner besteht für 87,7 % des Einkaufspersonals die Möglichkeit ihre Arbeitszeit zu planen. Die IG-Metall-Studie zur Arbeitszeit stellt außerdem dar, dass fast 90 % der Beschäftigten in den betrachteten Branchen weitestgehend bzw. komplett zustimmen ein essenzieller Zufriedenheitsfaktor bzgl. Arbeit sei eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.<sup>170</sup>

Anders als diese Vollerhebung zeigt, ist nicht in allen Unternehmen und Einkaufsorganisationen Flexibilität hinsichtlich Zeit und Ort der Arbeit der Regelfall. Immerhin neun Prozent der befragten Experten in der durchgeführten New-Work-Studie ist dies verwehrt und 17 % bestätigen weniger Freiheit bei der Arbeitseinteilung.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hebt auch den durch die zunehmende Digitalisierung verstärkten Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten hervor, allerdings belegt es, dass bislang nicht überall dort, wo die Möglichkeit besteht, dem Wunsch vieler Berufstätigen nach Arbeitssouveränität Rechnung getragen wird.<sup>171</sup> Eine weitere Studie stützt dies, denn hier liegt ebenso eine weniger starke Ausprägung von zeit- und ortsflexiblen Arbeiten in Unternehmen vor. Die befragten Erwerbstätigen aus Deutschland geben an, nicht immer die Möglichkeit zu haben Arbeitszeit und -ort selbst zu bestimmen. Jedoch erwarten über 90 %, dass dieser Aspekt dann 2030 in der Arbeitswelt stark ausgeprägt ist. Hervorzuheben ist an dieser Stelle aber, dass nicht jeder Beschäftigte orts- und zeitflexibles Arbeiten präferiert. Wie eine Befragung 2016 zeigt, sieht so mancher Arbeitnehmer Flexibilität als Grund für die Erhöhung des Stressniveaus und bevorzugt eine strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben. Erkenntnis dieser Studie war außerdem, dass die Flexibilität der Arbeitswelt nicht nur ein Konfliktpunkt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sondern auch zwischen Arbeitnehmergruppen ist.<sup>172</sup> Eine generelle Erhebung bzgl. Digitalisierung am Arbeitsplatz belegt darüber hinaus, dass die Ausstattung digitaler Endgeräte zur Nutzung außerhalb des Arbeitsplatzes meist in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten erfolgt und dies oftmals noch ein Privileg für Führungskräfte ist.<sup>173</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. IG-Metall, 2017, S. 19 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 73 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice, 2016, S. 30 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 8 f.



Ein Drittel der von der IG Metall Befragten aus dem Einkaufsbereich, die über Flexibilität verfügen, beklagt darüber hinaus überlange Arbeitszeiten.<sup>174</sup>

Gemäß den Ergebnissen stimmen gerade einmal 26 % (eher) zu, ihr Arbeitsplatz sei nicht mehr stationär angeordnet. Dies belegt eine geringe Verbreitung moderner Arbeitsplatzkonzepte wie shared-desk im Einkauf. Fast übereinstimmend ist die Beurteilung der Befragten bzgl. des Vorhandenseins innovativer Raumkonzepte wie Design Thinking Räume zur Nutzung des Einkaufspersonals, denn 57 % stimmen hier eher nicht bis gar nicht zu.

Hackl et al. zeigen anhand ihrer Studie bzgl. New Work ähnlich, dass die Arbeit in „Creative Workspaces“, also räumliche Konzepte, die von klassischen Konzepten Abstand nehmen, teils Wunsch von Beschäftigten ist, aber noch nicht jedes Unternehmen auf moderne Raumkonzepte setzt.<sup>175</sup> Überdies sehen lediglich 32 % der Teilnehmern einer Befragung unter Großunternehmen neue Anforderungen an Räumlichkeiten als notwendige Folge der Digitalisierung der Arbeitswelt.<sup>176</sup> Insgesamt betrachtet, deuten die Befragungsergebnisse bzgl. zeit- und ortsflexiblen Arbeiten darauf hin, dass immer mehr Beschäftigte im Einkauf über Freiheit bei der Zeiteinteilung und der Wahl ihres Arbeitsortes verfügen, allerdings deren Arbeitgeber im Einkaufsbereich bislang überwiegend auf eine „klassische“ Gestaltung von Arbeitsräumen und -plätzen setzen.

Wie die bereits erwähnte Publikation von Kleemann aufzeigt, ist ein agiler Einkauf zunehmend von Bedeutung.<sup>177</sup> Die Ermittlung des Zustimmungsgades zu Prinzip zwei, Agilität und projektbasierte Organisationsformen, zeigt eine Dreiteilung. Jeweils um die 30 % geben an, Projektmanagement mithilfe von agilen Methoden wie Scrum und abteilungsübergreifende Team sei in (eher) geringen, mittelmäßigen oder (eher) vollständigen Ausmaß in ihrer Einkaufsorganisation vorhanden. Die Notwendigkeit agiler Organisationsstrukturen und Methoden zeigen diverse Studienergebnisse, die aber keine Differenzierung nach Abteilungen durchführten.

Der digitale Wandel bezogen auf die Arbeitswelt führt laut einer 2018 durchgeführten Befragung von Großunternehmen zu 76 % dazu, dass sich Arbeitsformen bspw. hin zu mehr

---

<sup>174</sup> Vgl. IG Metall, 2017, S. 41

<sup>175</sup> Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, 2016, S. 13

<sup>176</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 33

<sup>177</sup> Vgl. Kleemann, 2020, S. 1 ff.

projektbasierten Arbeiten ändern.<sup>178</sup> Die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen im Zeichen der Agilität sehen laut dem HR-Report 2018 v. a. Führungskräfte aus den Fachabteilungen sowie die Mitarbeiter (40 % bzw. 42 %) als essenziell an.<sup>179</sup> Es geben 56 % der Beschäftigten aus deutschen Unternehmen an, dass in ihrem Betrieb eine agile Organisation bereits von großer bis sehr großer Bedeutung ist. Im Einkauf ist eine agile Organisation bei 12 % Realität und in drei Jahren, also 2021, erwarteten die Befragten hierbei eine Steigerung auf knapp über ein Fünftel. Auffällig bei den Befragungsergebnissen auf alle Unternehmensbereiche bezogen war, dass der Zustimmungsgrad mit zunehmendem Alter abnimmt. In Großunternehmen und besonders in der Dienstleistungsbranche sowie in der Industrie hat die agile Organisation eine höhere Bedeutung. Bekannte agile Methoden, welche die Seminararbeit auch beleuchtet, wie Design Thinking und Scrum wurden anhand ihres Umsetzungsgrades bewertet. Während die Befragten Design Thinking als eine der drei wichtigsten agilen Methoden (30 %) ansehen und immerhin 19 % bereits anwenden, nutzt Scrum nur eine Minderheit von 11 % (16 % Wichtigkeit). Als die fünf Hauptgründe für die Anpassung hin zu einer agilen Organisation sehen die Teilnehmer Flexibilität im Unternehmen generell (55 %), Schnelligkeit bzgl. Reaktionszeiten (51 %), Vernetzung innerhalb der Organisation (46 %), Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen (43 %) und Erhöhung der Selbstorganisation von Mitarbeitern (43 %). Nach Ansicht der Befragten stellt die zentrale Anforderung an Führungskräfte im Kontext der agilen Organisation mit 42 %, die Förderung der Eigenverantwortung von Mitarbeitern dar. Dies wird von 41 % ebenso als großer Stolperstein für Führungskräfte genannt, denn mehr Eigenverantwortung bedeutet gleichzeitig eine Reduzierung der Kontrollfunktion und somit ein „Loslassen“ der Mitarbeiter.<sup>180</sup> Hinsichtlich der Frage, ob in ihrer Einkaufsorganisation flache Hierarchien herrschen und Führungskräfte eher die Rolle eines Coaches oder Moderator übernehmen, zeigt sich in der durchgeführten Umfrage eine relativ hohe Zustimmungsrate. Die Befragten bestätigen dies zu 45 % weitestgehend und zu 19 % in vollem Ausmaß.

Zum Vergleich belegt eine weitere Studie, welche die Wichtigkeit von verschiedenen New-Work-Instrumenten in Unternehmen betrachtet, zugleich eine hohe Bedeutung für Mitarbeiter, wenn es um neue Führungskulturen geht. Beschäftigte wünschen sich oftmals eine Führungskraft, welche als Coach oder Personalentwickler agiert und flachere Hierarchien.

---

<sup>178</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 32 f.

<sup>179</sup> Vgl. Eilers, Möckel, Rump und Schnabel, 2018, S. 7 f.

<sup>180</sup> Vgl. Eilers et al., 2018, S. 9 ff.

Laut dieser Studienergebnisse liegen Ist- und Soll-Zustand hier aber noch weit auseinander.<sup>181</sup>

New Work wird auch mit der Chance zum selbstbestimmten Arbeiten und Sinnhaftigkeit der Arbeit assoziiert. Die vorliegenden Umfragebefunde zeigen, dass es fast 70 % in ihrem Aufgabenbereich möglich ist, ihr Potenzial voll auszuschöpfen, sich stetig weiterzuentwickeln und ihre Leistungs- und Lernziele selbst festzulegen.

Eine repräsentative Studie mit einem Anteil an Teilnehmern aus dem Einkaufsbereich, bestätigt lediglich wie wichtig es für Beschäftigte aller Fachbereiche ist, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen.<sup>182</sup> Ferner stellen Hackl, Wagner und Attmer mittels ihrer Untersuchungsergebnisse heraus, dass Mitarbeiter aller Organisationsbereiche Wert auf Selbstentfaltung von Leistungs- und Lernzielen legen, dies jedoch in der Praxis noch eher Wunsch als Wirklichkeit ist. Darüber hinaus ist ihnen die Nutzung eines Teils ihrer Arbeitszeit für kreative Prozesse und Lernen wichtig.<sup>183</sup> Der Wunsch vieler EinkäuferInnen nach stetiger Weiterentwicklung kommt der dynamischen Entwicklung der Arbeitswelt entgegen.

Denn 78 % der Befragten einer Studie sehen allein aufgrund des technologischen Wandels in der Arbeitswelt die Notwendigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln.<sup>184</sup> 2014 offenbarte eine andere Studie zur Einschätzung der Bedeutung verschiedener Personalinstrumente von Mitarbeitern der Generation 50+, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Beschäftigte großen Wert auf persönliche und fachliche Weiterbildung legen.<sup>185</sup>

Des Weiteren wurden 2016 für die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ 1.200 Erwerbspersonen aus diversen Berufsbereichen befragt. Hierin ordneten Forscher Personen, welchen Selbstverwirklichung im Job wichtig ist, folgende typische Aussage zu: „Wir sind auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden und viele spannende Dinge tun kann, auch international. Dies steht nicht im Widerspruch zu Leistung und Effizienz, wenn Gesellschaft und Arbeitgeber dazu bereit sind, die Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmöglichkeiten und umfassende Kinderbetreuung.“<sup>186</sup> Gemäß dieser Studie befindet

---

<sup>181</sup> Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, 2016, S. 13

<sup>182</sup> Vgl. IG Metall, 2017, S. 33

<sup>183</sup> Vgl. Hackl et al., 2016, S. 13

<sup>184</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 14

<sup>185</sup> Vgl. Hackl, Hasebrook und Gerpott, 2014, S. 1 ff.

<sup>186</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice, 2016, S. 28

sich die Wertewelt der Selbstverwirklichung in einer Umbruchphase, denn die Befragten sehen in der Arbeitswelt ein Zurückdrängen starrer, konventioneller Muster zugunsten individueller Gestaltungsmöglichkeiten. Auf die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung lagen die Befragten besonders wert und erwarten das dies in der Arbeitswelt zukünftig an Bedeutung gewinnt. Bezogen auf die Wertewelt im Ganzen wird für das Jahr 2030 mit über 90 % erwartet, dass Beschäftigte sich in der Arbeit selbst verwirklichen können und somit auch die Möglichkeit zum selbstbestimmten Arbeiten besteht. Laut der Untersuchung bewerten allerdings nicht alle Erwerbstätigen in Deutschland ihre Arbeitssituation als bestmöglich, den 49 % sehen diese noch weit von ihrem Idealbild entfernt.<sup>187</sup>

Der außerdem im vierten Prinzip enthaltene den Aspekt der Sinnhaftigkeit der Arbeit, welcher eine hohe Zustimmungsrate bei den Befragten aus dem Einkaufs Bereich ausweist, wurde bisher wenig betrachtet.

Das BMAS in Zusammenarbeit mit nextpractice identifizierte Sinnstiftung aber als eine der sieben Ansprüche, welche Erwerbstätige an Arbeit 4.0 stellen.<sup>188</sup>

Dass New Work Prinzipien im Einkauf bereits eine Rolle spielen, ist belegt. Dies trifft aber nicht auf alle Einkaufsabteilungen in den Unternehmen zu. Denn die Prinzipien sind in den Einkaufsorganisationen der Befragten unterschiedlich stark implementiert und teils stimmten diese den Aussagen eher nicht bis gar nicht zu. Offensichtlich ist nun aber dank der empirischen Studie, dass New Work und dessen Ausprägungsmöglichkeiten zumindest in einigen Einkaufsorganisationen bereits angekommen sind. Wie bereits im Literaturteil angedeutet wurde, ist die Umsetzung von New Work Prinzipien im Einkauf kein Selbstläufer, sondern meist gilt es zunächst vielfältige Hürden wie z. B. fehlendes Know-how zu überwinden.

Dass sich die Anforderungen an das Einkaufspersonal in den nächsten Jahren mit (sehr) hoher Wahrscheinlichkeit wandelt, bekräftigen 65 % einer Befragung von im (indirekten) Einkauf tätigen Personen.<sup>189</sup> Fast drei Viertel der Befragten des BME-Barometers stimmen bspw. der Aussage zu, dass zukünftig im strategischen Einkauf die IT-Kompetenz eine zwingend erforderliche Qualifikation darstellt.<sup>190</sup> Das, dass oftmals fehlende Know-how der

---

<sup>187</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice, 2016, S. 14 ff.

<sup>188</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice, 2016, S. 13

<sup>189</sup> Vgl. Niederschweiberer und Kleemann, 2020, S. 236

<sup>190</sup> Vgl. Bogaschewsky und Müller, 2019, S. 199

Mitarbeiter meist ein Hemmnis ist, belegen zudem die Resultate des Beratungsunternehmens Efficio. Deren Studie zur digitalen Transformation im Einkauf zeigt, dass 72 % der befragten Einkaufsleiter mangelnde Fähigkeiten der Mitarbeiter als Hindernis für den Einsatz neuartiger Technologien im Einkauf sehen.<sup>191</sup> In der zur Thematik von New Work im Einkauf durchgeführten Befragung bestätigen immerhin 42 %, dass eine fehlende Digitalkompetenz beim Einkaufspersonal der Umsetzung von New Work Prinzipien im Einkauf entgegensteht.

Überdies sind Erkenntnisse aus den Ergebnissen, dass etwas über zwei Drittel eine potenzielle Überforderung von Einkäufern durch mehr Autonomie nicht als hinderlich ansehen, dagegen sich das Festhalten an traditionellen Methoden und Organisationsstrukturen als größte Hürde erweist. Inwieweit die Umsetzung von New Work im Einkauf von diesen beiden Faktoren gehemmt wird, begutachtet keine anderweitige Studie.

Jedoch ist New Work ja oftmals verknüpft mit der Entwicklung hin zu Industrie 4.0, in betrachteten Fall hin zu Einkauf 4.0. Die Hälfte der Teilnehmer einer derartigen Studie stellen die Verteidigung bestehender Strukturen als großes Hemmnis für Veränderungsprozesse dar.<sup>192</sup> Darüber hinaus bilden in vielen Unternehmen zu starre Prozesse, mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Anpassung der Führungskultur an die agile Organisation laut einer weiteren Studie Hindernisse auf dem Weg zur agilen Organisation.<sup>193</sup> Wie zudem eine New-Work-Studie aufzeigt, steht der Umsetzung von New Work zumindest in einigen Unternehmen die starke Hierarchieausprägung entgegen.<sup>194</sup>

Wesentlich für New Work im Einkauf ist auch der Einsatz digitaler Technologien.

Anhand einer Einkaufsstudie aus dem Jahr 2017 offenbart sich, dass nicht in jedem Unternehmen der Einkauf bereits auf digitale Tools setzt. Für die Zukunft erwarten die Befragten allerdings eine höhere Anwendungsquote im Einkauf.<sup>195</sup> Eine Online-Befragung von 102 überwiegend im (indirekten) Einkauf beschäftigten Personen ermittelte jedoch, dass im Zuge Industrie 4.0 aufkommende oder gereifte Technologien in Zukunft auch im Einkaufsbereich in unterschiedlichem Ausmaß bedeutsam sind.<sup>196</sup> Gründe, die eine Behinderung

---

<sup>191</sup> Vgl. RÜth, Whatson, Laypang, Oliveira und Wetherill, 2019, S. 12

<sup>192</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 29 f.

<sup>193</sup> Vgl. Eilers et al., 2018, S. 17

<sup>194</sup> Vgl. Hackl et al., 2016, S. 14

<sup>195</sup> Vgl. Müller, Niethardt, Teichgräber und Zörner, 2017, S. 54 f.

<sup>196</sup> Vgl. Niederschweiberer und Kleemann, 2020, S. 231 f.

bei der Umsetzung der Digitalisierung im Einkauf darstellen, ähnlich derer, die New Work Prinzipien im Einkauf entgegenstehen, benennt die Studie „Einkauf 4.0: Stand und Perspektiven in Sachsen“. Die Top-3-Hemmnisse sind demnach zu zwei Drittel mangelnde Ressourcen für Einführung und Betrieb sowie zu jeweils 41 % innerbetriebliche Widerstände und mangelnde interne technische Voraussetzungen. Ähnlich wie bei den vorliegenden Studienergebnissen erweisen sich auch Probleme bei der Vernetzung mit Lieferanten als Hinderungsgrund.<sup>197</sup> Schwierigkeiten bei der digitalen Kommunikation zwischen Einkäufern und Lieferanten sehen laut der erhobenen Ergebnisse immerhin 39 % als (eher) hinderlich an. Weitaus höher schätzen die Befragten die Behinderung aufgrund Schwierigkeiten bei der Anbindung von Lieferanten ein (fast 70 % eher zutreffend und zutreffend). Die Tatsache, dass zumindest zwei Drittel zudem nur eingeschränkten oder gar keinen Online-Zugriff auf beschaffungsrelevante Einkaufs-Applikationen haben, kommt aufgrund der vorherigen Ergebnisse wenig überraschend.

Um New-Work-Konzepte im Einkauf zu implementieren sind i. d. R. zudem hohe Investitionen u. a. für die Umgestaltung und technische Ausstattung von Arbeitsplätzen notwendig. Hinsichtlich der vorliegenden Befragung ist dies für 62 % (eher) keine gravierende Hürde, welche es auf den Weg hin zu New Work Prinzipien im Einkauf zu überwinden gilt.

Gemäß einer anderen Erhebung zählt der Mangel an finanziellen Ressourcen dagegen zu den Hauptblockaden von New Work in Unternehmen.<sup>198</sup> Vergleichsweise herangezogen sei an dieser Stelle ebenfalls eine Befragung von (indirekten) Einkäufern. Bezogen auf die Umsetzung eines „Indirekten Einkauf 4.0“ stellt der hohe finanzielle Aufwand das Schlüsselhemmnis dar.<sup>199</sup> Schlussfolgerung ist, dass wie jeder Neuerung im Einkauf auch New Work-Konzepte nicht gänzlich auf Zustimmung treffen und diverse Hürden in unterschiedlichem Ausmaß zu überwinden sind. Die zweite These ist folglich bestätigt. 2020 zeigt jedoch, dass Einflussfaktoren existieren, die New Work im Einkauf einen Schub geben können. Die COVID-19-Pandemie war zum Zeitpunkt der Befragung allgegenwärtig und nahm großen Einfluss auf die Bereiche Arbeit und Leben. Die überwiegende Zustimmung der Befragten, zur dritten These, wonach die Pandemie zur Beschleunigung und Intensivierung von New Work im Einkauf geführt hat, ist daher naheliegend. Besonders die Assoziation von New Work mit der geschaffenen oder ausgebauten Möglichkeit zum Home-Office durch Corona

---

<sup>197</sup> Vgl. Müller et al., 2017, S. 49

<sup>198</sup> Vgl. Hackl et al., 2016, S. 14

<sup>199</sup> Vgl. Niederschweiberer und Kleemann, 2020, S. 234 f.

ist voraussichtlich bei einem Teil der Befragten Grund für die Einschätzung. Da keine vergleichenden Daten aus früheren Jahren vorliegen, ist nicht nachvollziehbar, inwieweit der Status quo zu New Work Prinzipien im Einkauf ohne Einfluss der COVID-19-Pandemie ausgefallen wäre. Ob der Wandel zukünftig voranschreitet, stagniert oder sich alles wieder zum Alten hin entwickelt, bleibt abzuwarten. Ohne die Coronakrise stünde in einigen Einkaufsabteilungen allerdings noch der erste Schritt bzw. weitere Schritte hin zu New Work noch aus, wie ein Teilnehmer ausdrückt.

„Leider hat es Corona gebraucht, um den längst notwendigen Schritt in Richtung New Work zu gehen.“<sup>200</sup>

Eine Corona-Sonderstudie offenbart, die Einschätzung von Digitalisierungs-, Technologie- und KI-Experten aus Deutschland hinsichtlich der Beibehaltung von Trends nach der Corona-Pandemie. Die Experten gehen davon aus, dass Virtual Conferencing zu 85 % und Home-Office zu 84 % in der Wirtschaft weiterhin Bestand haben. Hierzu passen auch die folgenden Ergebnisse, wonach 88 bzw. 72 % der Befragten eine räumliche und zeitliche Flexibilisierung des Arbeitslebens sowie zu immerhin 45 % eine Veränderung des Führungsverhaltens von Kontrolle zu Vertrauen erwarten. Die Experten sind zu 92 % überdies der Ansicht, dass die Coronakrise die betriebliche digitale Transformation beschleunigt.<sup>201</sup>

Das vorliegende Meinungsbild zu New Work im Einkauf Top oder Flop fällt mit 96 % deutlich zustimmender aus, als dies in einer generellen New-Work-Studie der Fall war.

Denn hier ist lediglich knapp über die Hälfte der Mitarbeiter der Auffassung, New Work sei absolut wichtig. Folglich ist der Hälfte der Befragten entweder New Work gar kein Begriff (31 %) oder sieht es nur als wenig relevantes Modethema (18 %) an.<sup>202</sup>

Aufgrund dessen, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer in Großunternehmen mit mehr als 3000 Beschäftigten tätig ist und die drei Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automobil- und Automobilzulieferindustrie sowie Kommunikation und Medien zusammen einen Anteil von 43 % haben, sind die Ergebnisse in ihrer Repräsentativität eingeschränkt. Nichtsdestotrotz geben die Befragungsergebnisse erste Erkenntnisse darauf, inwieweit New Work Prinzipien im Einkauf bereits eine Rolle spielen. Die empirische Studie trug folglich eminent

---

<sup>200</sup> Siehe Anhang, Tab. 1 (Antwort zu Frage 14)

<sup>201</sup> Vgl. Krcmar und Wintermann, 2020, S. 8 ff.

<sup>202</sup> Vgl. Hackl et al., 2017, S. 69 f.

---

dazu bei die übergreifende Forschungsfrage zu beantworten.

### 4.3.2 Handlungsempfehlungen

Aufgeführte Studien zeigen, dass New Work Prinzipien in der Arbeitswelt der Zukunft vermehrt von Bedeutung sind<sup>203</sup> und die durchgeführte Umfrage belegt den Einfluss auf den Einkauf.

Die Entwicklung hin zu New Work ist unaufhaltsam, weswegen für Unternehmen und den betrachteten Einkaufsbereich Handlungsbedarf besteht. Für Veränderungen gibt es jedoch nie eine Lösung für alle Unternehmen und deren Einkaufsbereich, sodass jeder seinen individuellen Weg finden muss, geeignete New Work Prinzipien umzusetzen. Hierzu bedarf es zunächst Führungskräfte im Einkauf, welche die Gestaltung des Wandels übernehmen und eine angepasste Personalarbeit.<sup>204</sup> Für die Arbeitswelt 4.0 ist die Qualifizierung von Mitarbeitern essenziell.<sup>205</sup> Zum Beispiel ist der Aufbau neuer Führungskompetenzen wichtig, damit Führungskräfte Skills erlernen, um zukünftig u. a. ihre Mitarbeiter mehr auf Vertrauens- statt auf Kontrollbasis führen können.<sup>206</sup> Da es sich i. d. R. bezogen auf das gesamte Einkaufspersonal um andere Kompetenzen als bisher handelt, verfügen Einkäufer meist noch nicht über das notwendige Know-how.<sup>207</sup> Die Erwartung ist deswegen auch, dass sich zukünftig der „War for Talents“ zum „War for Digital Talents“ weiterentwickelt. Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung sind daher von immer größerer Bedeutung für die Unternehmen und speziell für das Einkaufspersonal. In Zukunft sind folglich auch Bildungseinrichtungen wie Hochschulen noch mehr gefragt, um Nachwuchskräfte in entsprechenden Bereichen wie Digitalkompetenz, IT-Wissen und agilen Methoden auf die anschließende Tätigkeit im Einkauf vorzubereiten. Dies wirkt ein Stück weit dem Fachkräftemangel entgegen. Wesentliche Aufgabe von Unternehmen und den Verantwortlichen im Einkauf ist es in dem Zusammenhang, sich auf die Veränderungen, welche die Generationen Y und Z mit sich bringen einzustellen. Dazu gehört es, sich Gedanken zu einem geeigneten Arbeitsumfeld zu machen, ebenso bspw. Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle anzupassen sowie neue Technologien zu integrieren.<sup>208</sup> Nicht zu vergessen ist jedoch das bestehende Einkaufspersonal, denn in jeder Einkaufsorganisation arbeiten Menschen, deren

---

<sup>203</sup> Siehe u. a. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017; Hackl et al., 2017, S. 64 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 28 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Bergmann, 2020, S. 41

<sup>206</sup> Vgl. Bartz und Schmutzer, 2015, S. 188 f.

<sup>207</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 14

<sup>208</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 28 ff.



Arbeitsleben begann, als die neuartigen Konzepte noch (weitestgehend) unbekannt waren. Daher ist es unerlässlich, das gesamte Personal auf die Veränderungen vorzubereiten.<sup>209</sup> Wie in jeder Organisationseinheit ist es auch im Einkauf empfehlenswert, die Einführung innovativer Arbeitsweisen schrittweise anzugehen, um das Einkaufspersonal nicht mit einer Vielzahl an Veränderungen zu überfordern.<sup>210</sup> Klar ist, dass aber Arbeitnehmer aller Altersstufen immer mehr Wert auf eine gute Work-Life-Balance legen, weshalb Einkaufsabteilungen nicht herumkommen dies in einem für den Betrieb vertretbaren Rahmen zu ermöglichen.<sup>211</sup> „Der Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten schreitet mit der Digitalisierung [noch] weiter voran.“<sup>212</sup> Hierzu ist im Einkauf der Zugang zu moderner IT-Infrastruktur erforderlich. Ferner beinhalten die aufgezeigten New Work Prinzipien eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten, um den Wandel der Arbeit im Einkauf zu vollziehen. Bedeutend sind der Einsatz digitaler Technologien, moderne Arbeitswelten sowie die Förderung von Flexibilität, Agilität, Kreativität und Selbstbestimmtheit.<sup>213</sup> Außerdem ist es wichtig bestehende Einkaufsprozesse und -strukturen nicht auf Biegen und Brechen zu bewahren, sondern bei Bedarf auch hier die Weichen für die Zukunft zu stellen.<sup>214</sup> Für Einkaufsleiter ist es dabei unerlässlich, eine Feedbackkultur hinsichtlich neuer Maßnahmen einzuführen, um von ihren Mitarbeitern zu erfahren, welche umgesetzten Maßnahmen tatsächlich einen Mehrwert bringen und um deren Verbesserungsvorschläge einzuholen.<sup>215</sup> Überdies „erfordert jeder erste Schritt eine Offenheit für Neues, Mut zur Veränderung und eine Kultur des Scheiterns.“<sup>216</sup> Ein erster Schritt in Richtung New Work Prinzipien im Einkauf bedeutet dementsprechend immer auch den Beginn eines kulturellen Wandels, dessen Dauer sich eher über Jahre als Monate erstreckt.<sup>217</sup> Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmen aufgrund des generellen Wandels bestehende Kulturmuster hinterfragen, denn diese verhindern ggf. notwendige Verhaltensänderungen aller Beteiligten. Gefragt sind in den kommenden Jahren neuartige Konzepte mit veränderten Werten, welche rechtzeitig neue Wege für den zukünftigen Einkaufserfolg einleiten.<sup>218</sup> Bartz und Schmutzer. empfehlen für alle Abteilungen, folglich auch für den beleuchteten Einkaufsbereich, die

---

<sup>209</sup> Vgl. Nicoletti, 2020, S. 191

<sup>210</sup> Vgl. Bartz und Schmutzer, 2015, S. 193

<sup>211</sup> Vgl. Armutat, 2020, S. 97

<sup>212</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 74

<sup>213</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 26 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 4

<sup>215</sup> Vgl. Armutat, 2020, S. 97

<sup>216</sup> Bruckner et al., 2018, S. 3

<sup>217</sup> Vgl. Bruckner et al., 2018, S. 3

<sup>218</sup> Vgl. Jacobs et al., 2018, S. 39

Durchführung eines Workshops zur Entwicklung einer sogenannten „New World of Work“-Vision unter Berücksichtigung von Aspekten wie Technologie/ IT, Methoden und Systeme sowie Mensch und Kompetenzen.<sup>219</sup> Ähnlich wie Kleemann und Glas die Wichtigkeit eines langfristigen Entwicklungsplan für den Weg hin zum Einkauf 4.0 hervorheben,<sup>220</sup> ist davon auszugehen, dass die Erstellung einer „Roadmap“ für die Umsetzung von New Work Prinzipien im Einkauf ratsam ist. Schlussendlich sind Politik und Wirtschaft aufgrund des zunehmenden Wandels der Arbeitswelt gefordert, die notwendigen betrieblichen, tariflichen und rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeitgesetze, Arbeitsschutz, Datenschutz) zu schaffen, welche wiederum das Einkaufspersonal betreffen.<sup>221</sup>

## **5 Schlussbetrachtung**

Im abschließenden Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der vorliegenden Arbeit sowie ein Ausblick zu New Work im Einkauf.

### **5.1 Zusammenfassung**

Bereits relativ zu Beginn dieser Seminararbeit wurde deutlich, welchen Wandel die Bereiche Einkauf und Arbeit unterliegen und die Erklärung der mittlerweile gängigen Begriffe Einkauf 4.0 und Arbeit 4.0 präzisierten dies anschließend. Dass auch die Veränderungen der Arbeitswelt der Zukunft nicht vor den Toren des Einkaufs halt machen, war schlüssig. New Work und dessen Prinzipien, welche in Kapitel 3 vorgestellt wurden, bieten Potenziale für die Arbeit im Einkauf der Zukunft. Da jedoch bislang keine wissenschaftlichen Betrachtungen von New Work (Prinzipien) im Einkauf vorliegen, war eine empirische Untersuchung zwingend. Die durchgeführte Online-Befragung belegte grundsätzlich, dass die behandelten New Work Prinzipien „Zeit- und ortflexibles Arbeiten“, „Agilität und projektbasierte Organisationsformen“, „Neue Führungsansätze“ und „Selbstbestimmtes Arbeiten und Sinnhaftigkeit der Arbeit“ bereits eine Rolle im Einkauf spielen. Doch nicht jedes Prinzip ist in jeder Einkaufsorganisation gleich stark ausgeprägt oder gar überhaupt nicht in irgendeiner Form realisiert. Die Befragungsergebnisse zeigten zudem auf, dass der Einkauf sich i. d. R. auf dem Weg zu New Work einigen Herausforderungen stellen muss. Als wesentlicher

---

<sup>219</sup> Vgl. Bartz und Schmutzer, 2015, S. 193

<sup>220</sup> Vgl. Kleemann und Glas, 2020, S. 41 ff.

<sup>221</sup> Vgl. Bildungsministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 115 ff.

Grund, welcher eine Umsetzung der New Work Prinzipien erschwert, offenbarte sich das Festhalten an traditionellen Methoden und Organisationsstrukturen. So sehr die COVID-19-Pandemie der Menschheit schadet und auch die Wirtschaft in die Krise gestürzt hat, so sieht die Mehrheit der Befragten aber einen positiven Effekt für New Work im Einkauf. Des Weiteren kristallisierte sich heraus, dass fast alle Teilnehmer der Thematik New Work im Einkauf positiv gegenüberstehen. Die teils geäußerten Begründungen hierfür verdeutlichten diese Ansicht umso mehr.

## 5.2 Ausblick

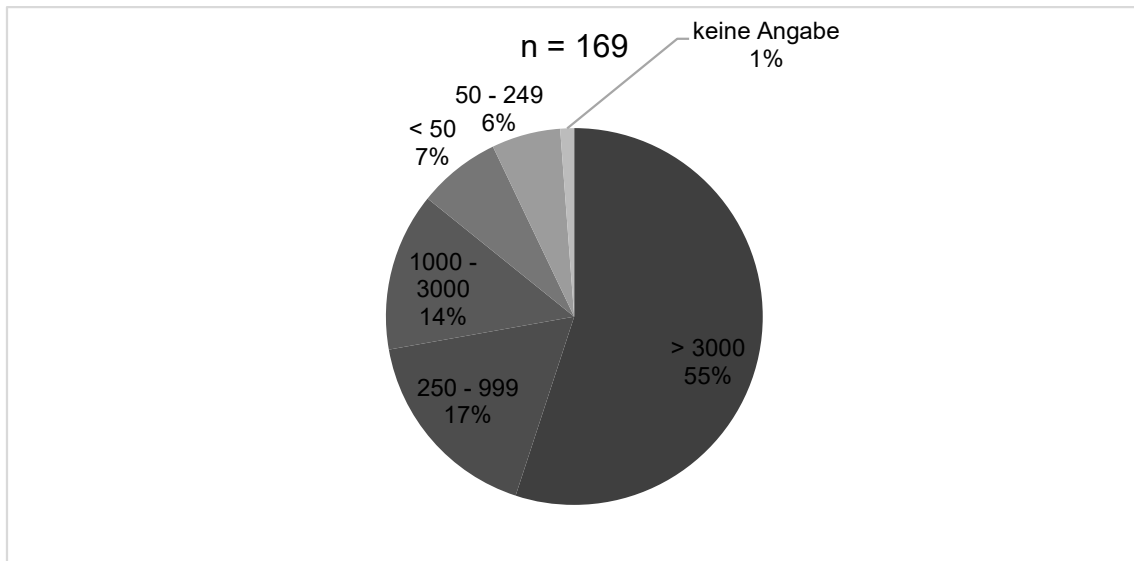
*„An New Work führt kein Weg vorbei.“<sup>222</sup>*

Die Dynamik der Arbeitswelt wird in den nächsten Jahren allein aufgrund der dargestellten Trends demografischer Wandel, Wertewandel, Globalisierung und Digitalisierung weiter vorschreiten. Dies betrifft, wie u. a. die Diskussion um Einkauf 4.0 zeigt, auch die Einkaufsorganisation stark. Die Erhebung belegt, dass somit auch der Thematik New Work im Einkauf mehr Aufmerksamkeit bedarf. Mehr und mehr ist die gezielte Umsetzung der vorgestellten Prinzipien im Einkauf zu erwarten, v. a. da die Anforderungen der jetzigen und besonders der kommenden Generationen anders sind. So ist z. B. die Nutzung von digitalen Tools für „Digital Natives“ selbstverständlich und ein eher analoger Einkauf spricht die Arbeitskräfte der Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr an. Um für die angesprochenen Generationen Y und Z attraktiv zu sein und so auch einen Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist davon auszugehen, dass New Work im Einkauf an Bedeutung gewinnt und in zehn Jahren kein Einzelfall, sondern der Regelfall sein wird. Allerdings ist unklar, ob die Ergebnisse ohne Einfluss der Corona-Pandemie so ausgefallen wären, weswegen sich eine über mehrere Jahre angelegte Erhebung zum erforschten Thema empfiehlt. Da mittels der durchgeführten empirischen Studie keine vollständige Repräsentativität bzgl. des Status quo von New Work Prinzipien im Einkauf erreicht wurde, ist zudem zukünftig eine vertiefende Betrachtung wünschenswert. Hierbei sollte auch die Ermittlung differenzierter Ergebnisse z. B. nach Unternehmensgröße und Branche angestrebt werden. Die zunehmende Bedeutung von New Work, Einkauf (4.0) und der Kombination aus beidem sollte genug Ansporn für weitere, breiter angelegte Studien sein.

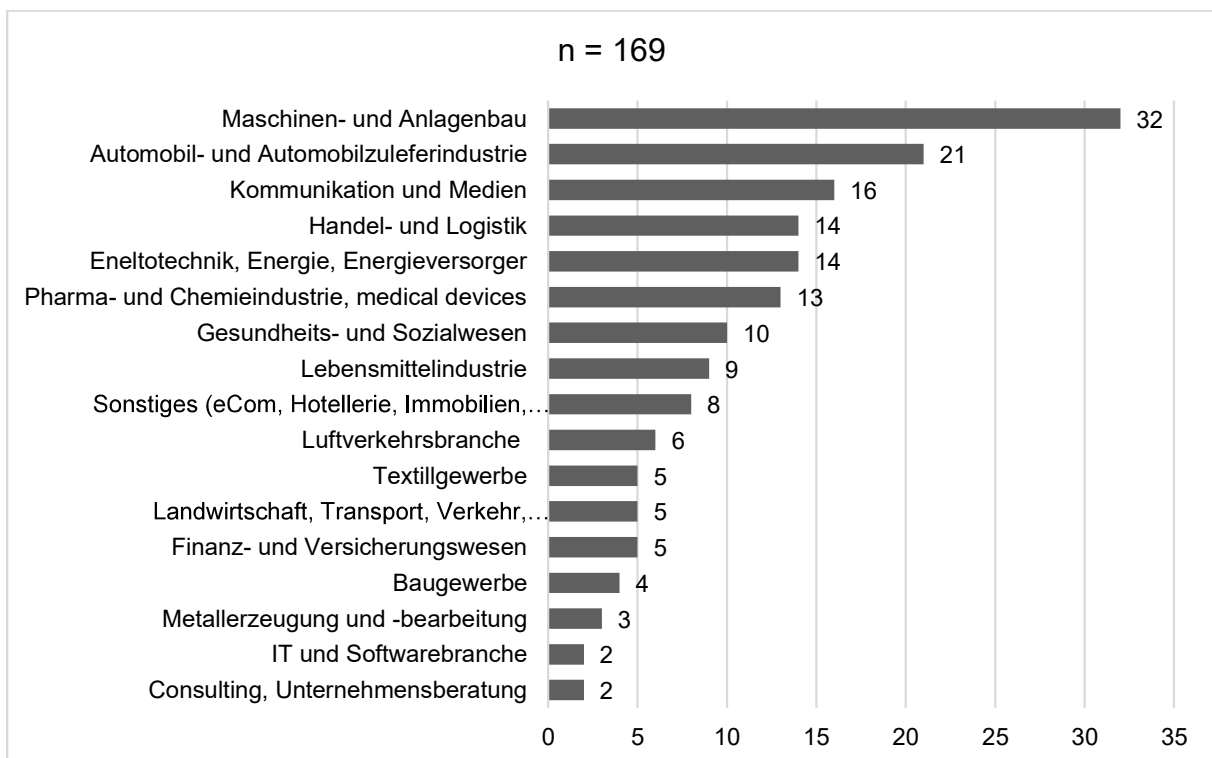
---

<sup>222</sup> Siehe Anhang, Tab. 1 (Antwort zu Frage 14)

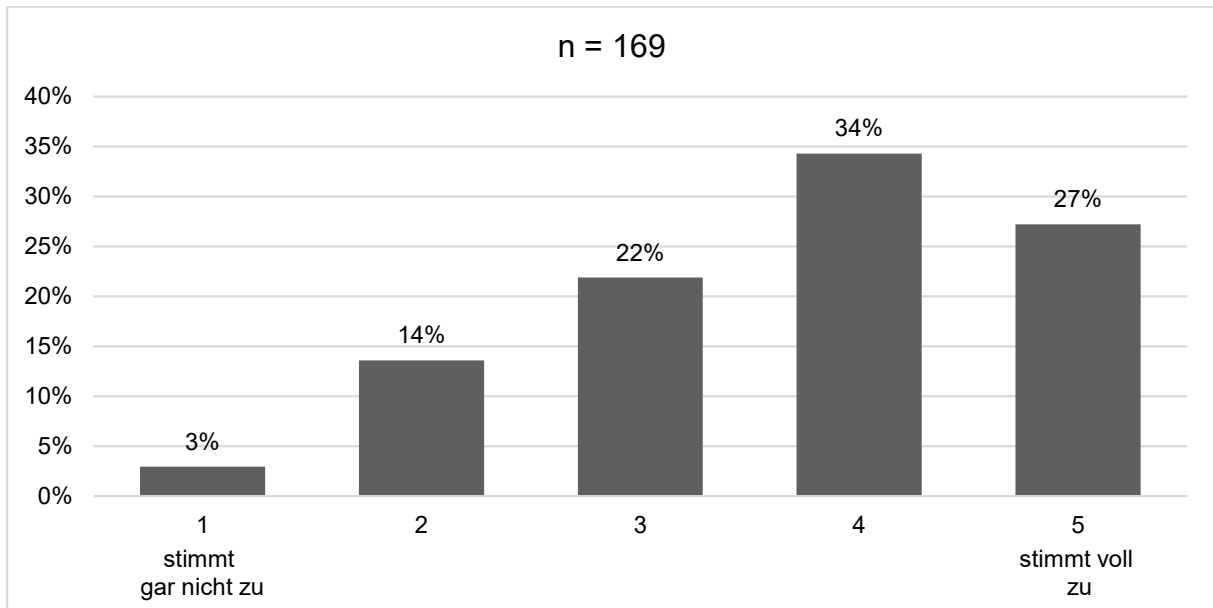
## 6 Appendix



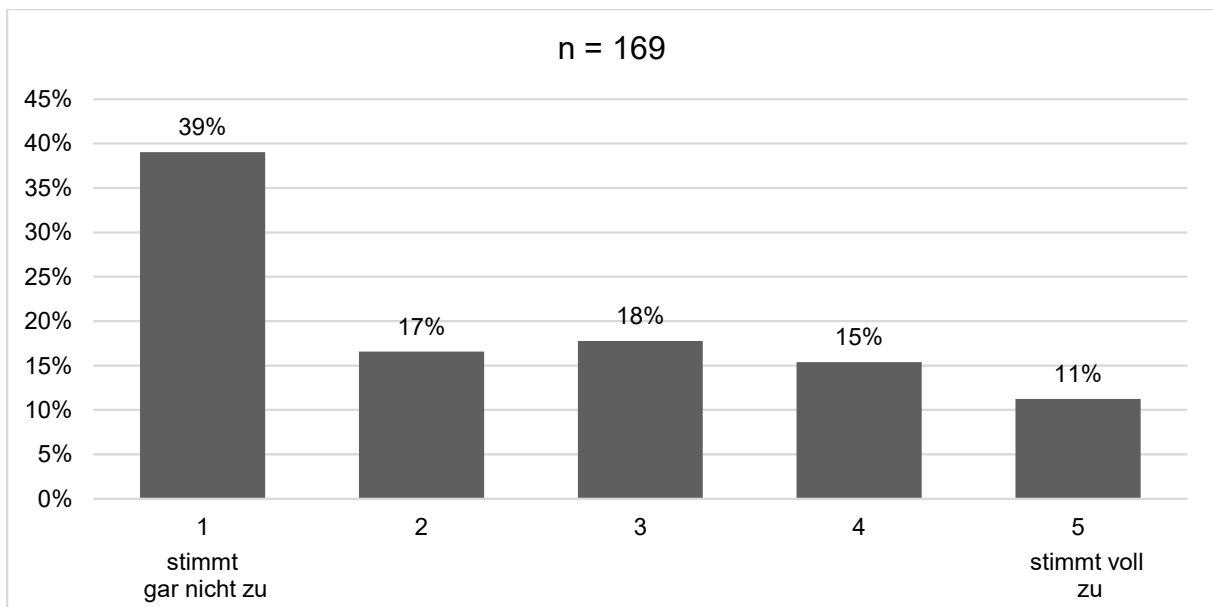
**Abb. 9:** "Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen, für das Sie tätig sind?" (Frage 1)



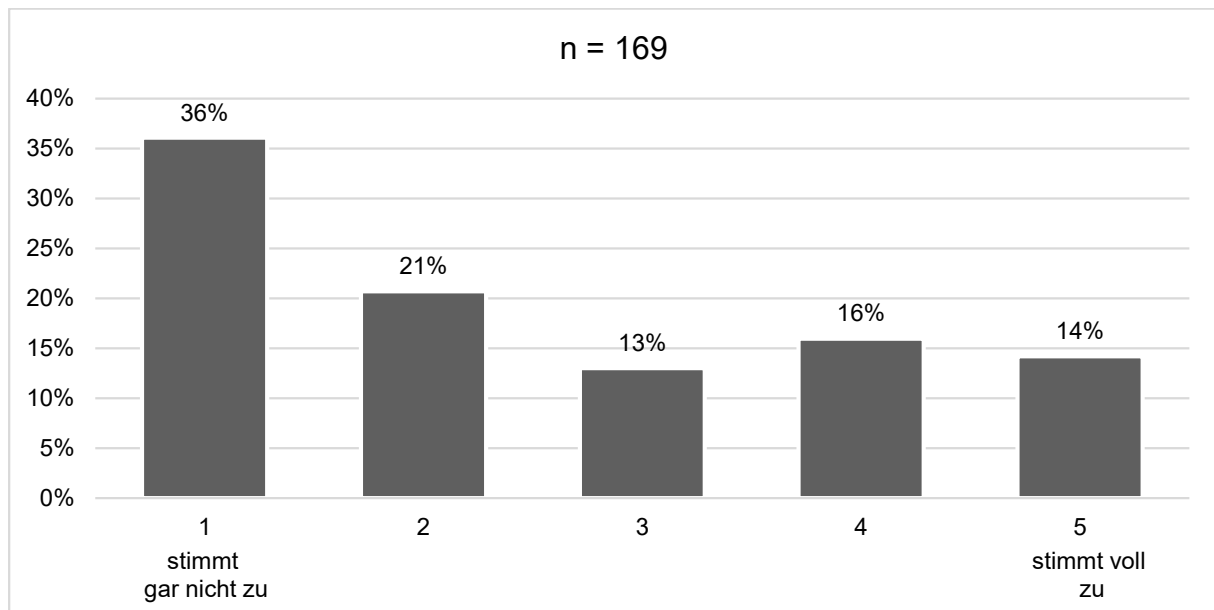
**Abb. 10:** "In welcher Branche ist das Unternehmen, für das Sie tätig sind?" (Frage 2)



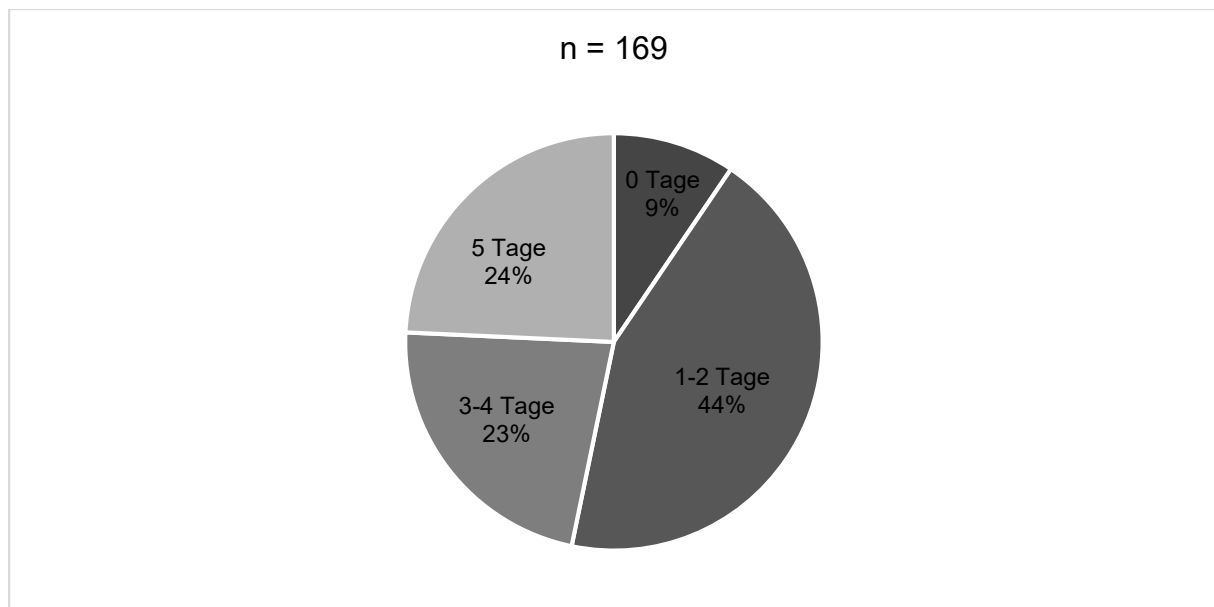
**Abb. 11:** „Ich kann mir meine Arbeitszeit frei nach Bedarf und Intensität meiner Aufgaben ein-teilen, um so Beruf- und Privatleben besser in Einklang zu bringen.“ (Frage 3)



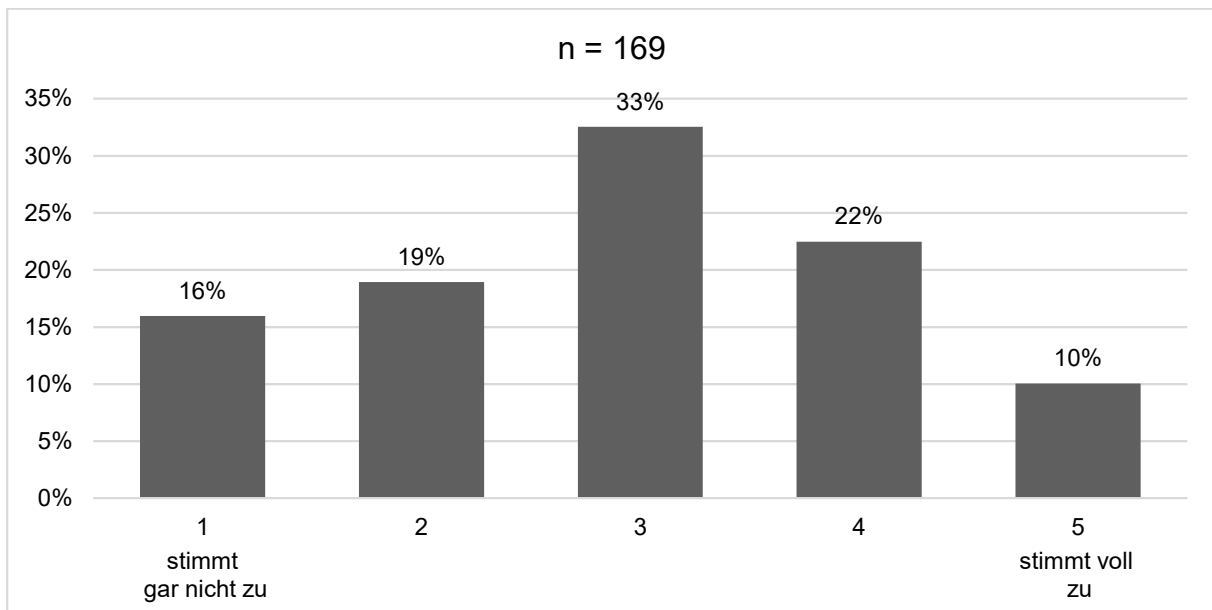
**Abb. 12:** „Mein Arbeitsplatz wird nicht mehr stationär, sondern in Form von shared desk oder einen non-territorialen Büro organisiert.“ (Frage 4)



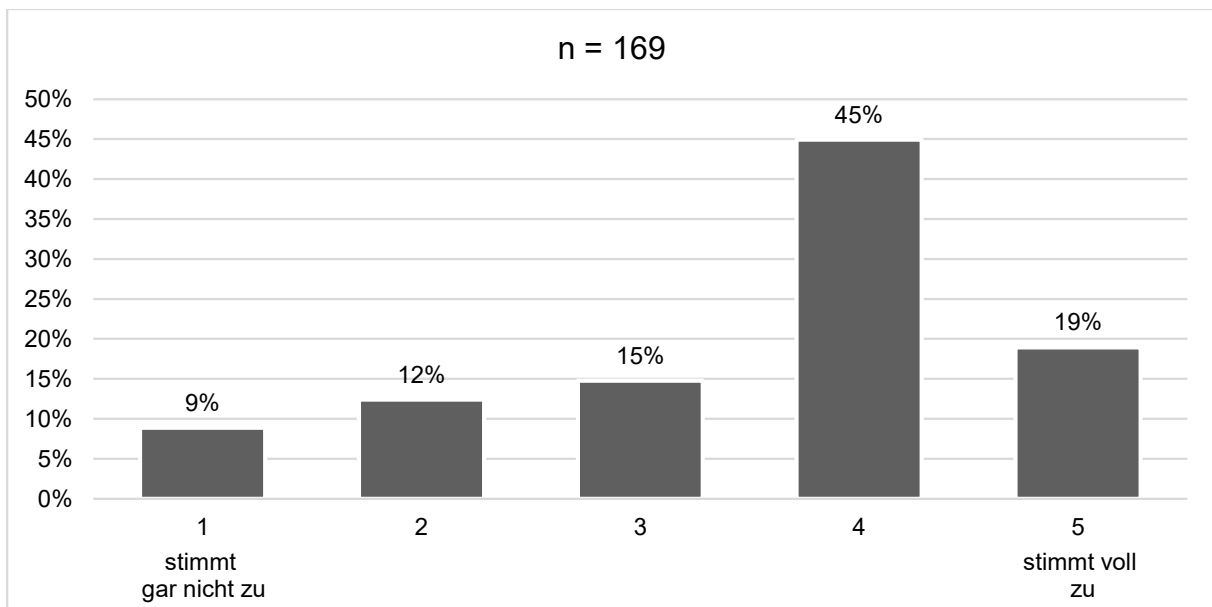
**Abb. 13:** „Innovative Raumkonzepte wie z. B. Design Thinking Raum, Konzentrationsraum, Telefonkabine, Lounge-Bereich sind vorhanden und unkompliziert nutzbar.“ (Frage 5)



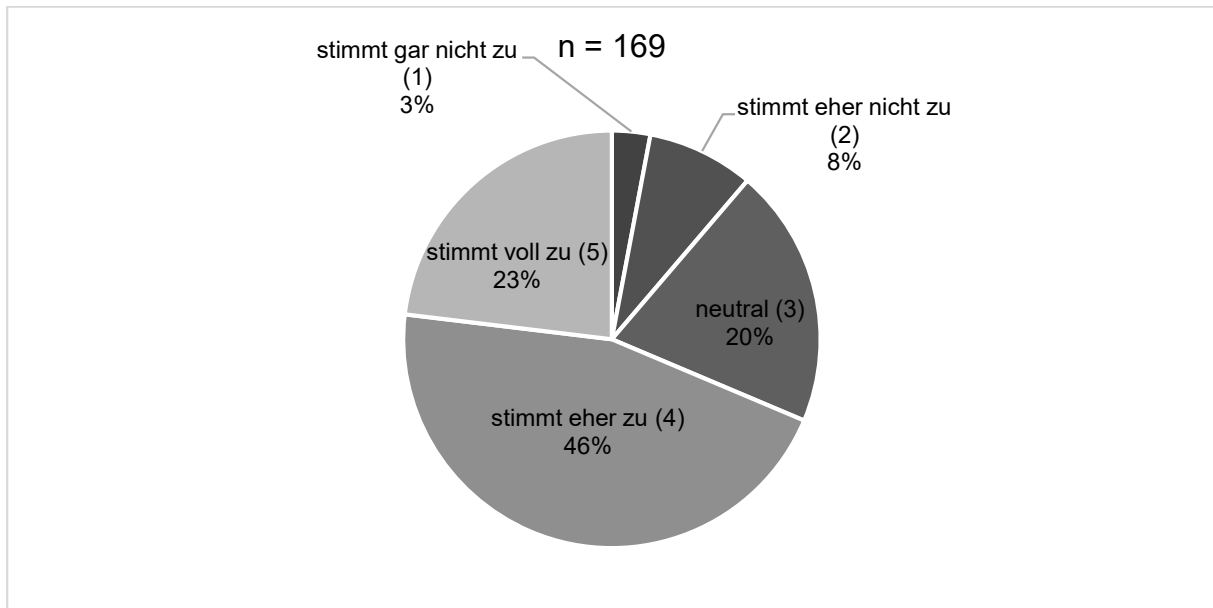
**Abb. 14:** „An wie vielen Arbeitstagen (5-Tage-Woche) pro Woche ist es Ihnen möglich Home Office zu machen?“ (Frage 6)



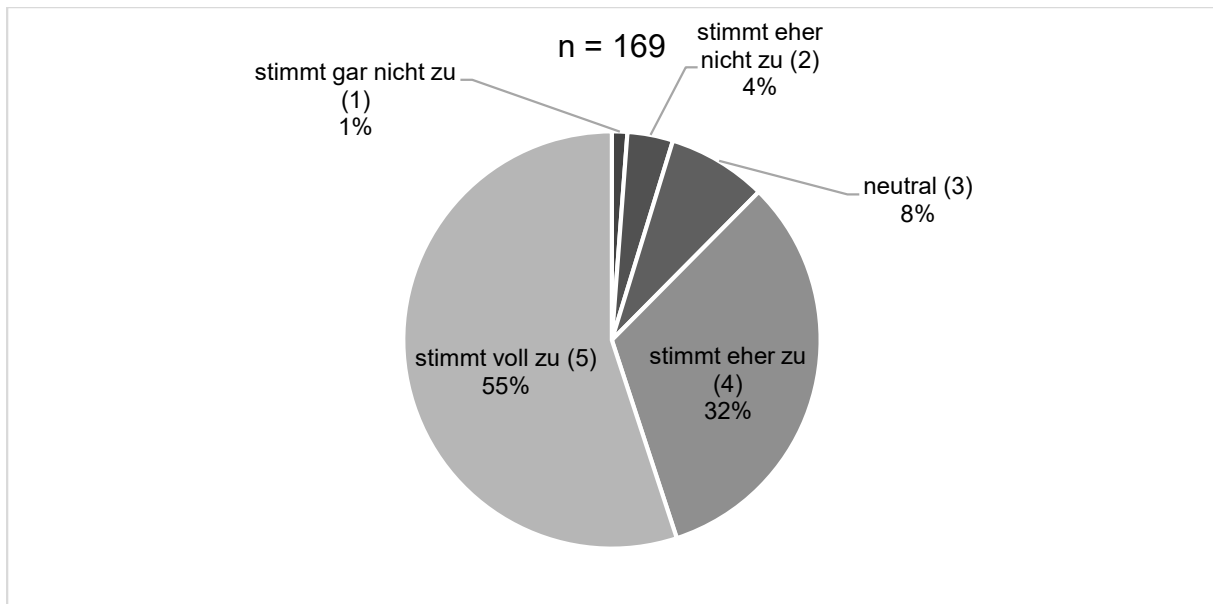
**Abb. 15:** „Projektmanagement mit Hilfe von agilen Methoden wie Scrum und abteilungsübergreifendes Teamwork findet statt.“ (Frage 7)



**Abb. 16:** „In meiner Abteilung herrschen flache Hierarchien und die Führungskräfte übernehmen eher die Rolle eines Coaches oder Moderators.“ (Frage 8)

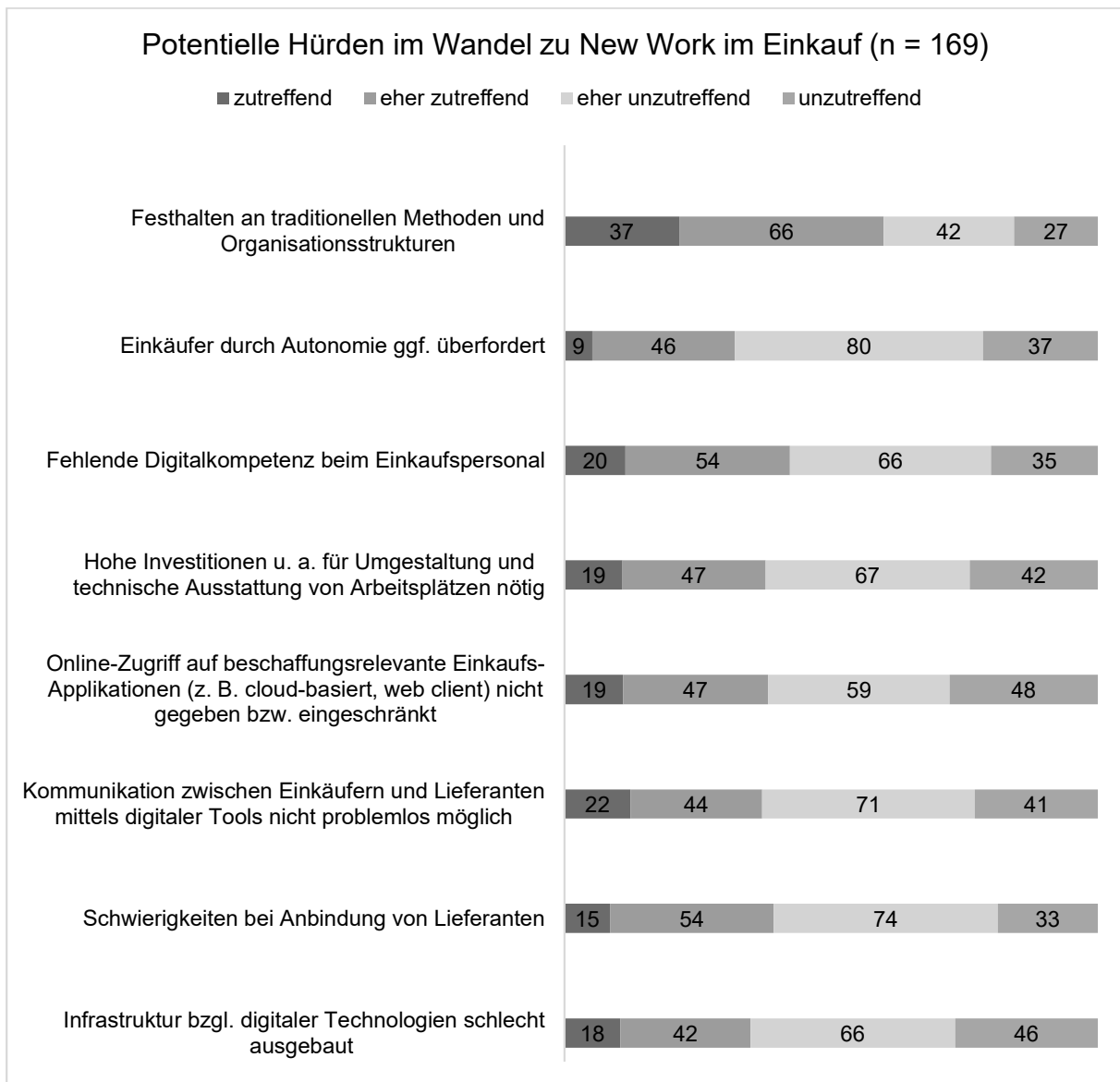


**Abb. 17:** „In meinem Aufgabenbereich kann ich mein Potenzial voll ausschöpfen, da ich die Möglichkeit habe mich stetig weiterzuentwickeln und ich meine Leistungs- und Lernziele selbst festlege.“ (Frage 9)

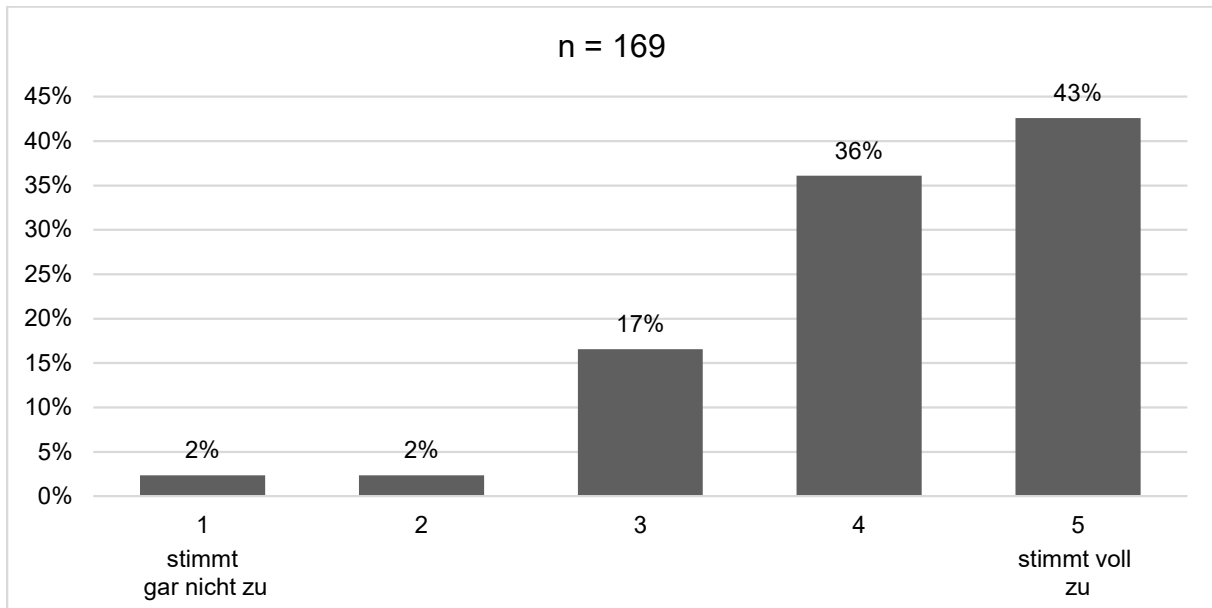


**Abb. 18:** „Ich sehe für mich persönlich einen Sinn in meiner Arbeit im Einkauf.“ (Frage 10)

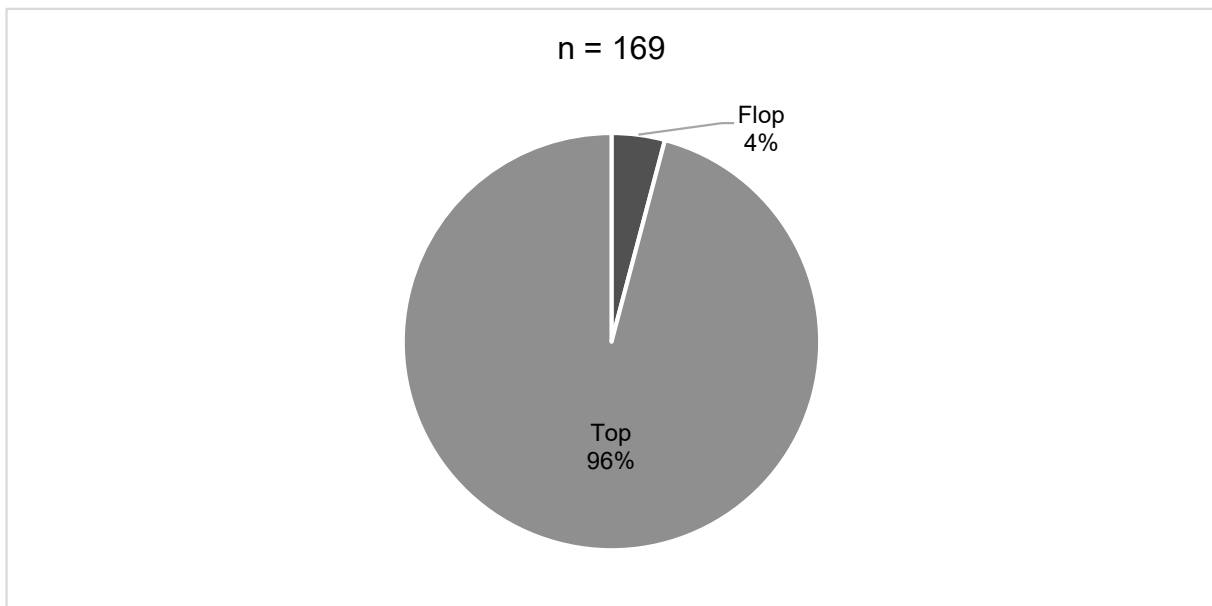




**Abb. 19:** Hürden New Work Prinzipien im Einkauf (Frage 11)



**Abb. 20:** „Die COVID-19-Pandemie hat zu einer Beschleunigung und Intensivierung von New Work im Einkauf geführt.“ (Frage 12)



**Abb. 21:** "Wie stehen Sie New Work im Einkauf gegenüber? Top oder Flop?" (Frage 13)

**Tab. 1:** "Hier können Sie uns gerne Feedback zu Ihrer persönlichen Meinung (Top oder Flop) geben."  
(Frage 14)

Abstimmungen erfolgen mehr zielorientiert. "Dauer"-Besprechungen nehmen ab.  
 An New Work führt kein Weg vorbei.  
 Aus meiner Sicht ist eine Kombination aus Präsenz in Büro und Homeoffice sinnvoll. Flexdesk ist insbesondere bei höherem Anteil von Homeoffice eine sehr sinnvolle Form, wenn ausreichend Meetingräume und Telefonboxen vorhanden sind.  
 Chancen erkennen und nutzen.  
 Corona ist ein starker Enabler für die New York Arbeitsansätze. Die Grenzen der mobilen Arbeit werden jedoch auch sichtbar, wenn sich die Teams faktisch nur noch digital begegnen. Das Persönliche ist schwer hochzuhalten.  
 Covid-19 hat definitiv zu einem Umdenken im Unternehmen geführt und es wurde sehr flexibel auf die jeweils aktuelle Lage reagiert hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort. Allerdings berufen sich sämtliche "Lockerungen" nur auf Corona und es besteht die Gefahr, dass nach der Pandemie eine Rückkehr zu alten und konservativen Arbeitsmodellen stattfindet. Daher ist es einerseits wichtig wie ein Unternehmen während der Pandemie reagiert, andererseits ist es meines Erachtens wichtiger auch die richtigen Schlüsse aus der Pandemie zu ziehen und als Unternehmen einen Schritt vorwärts zu machen und nicht wieder in alte Muster (die nicht mehr zeitgemäß) sind zurückzufallen. Wenn das passiert, wäre die Pandemie eine komplett verschwendete Zeit gewesen, da nichts gelernt wurde.  
 Der Einkauf als Schnittstellenfunktion verliert viel, wenn alles digital durchgeführt wird. Abstimmungen mit Fachbereichen, Gespräche mit Lieferanten u.ä. sind teilweise effizienter als Präsenztermine.  
 Der Wandel zu "New Work" ist essenziell wichtig für das zukünftige Bestehen vieler Unternehmen.  
 Die Digitalisierung wurde definitiv durch Covid gepusht, Homeoffice hat sich bewährt, es sind nun eher die Mitarbeiter, die wieder auch im Büro arbeiten wollen.  
 Die digitale Anbindung im Verteidigungssektor hinkt noch hinterher, Hauptursache sind hier allerdings die Sicherheitsanforderungen unserer Kunden.  
 Die Entscheidung für TOP oder FLOP ist zu schwarz/weiß.  
 Aus meiner Sicht müssen mehrere Perspektiven berücksichtigt werden.  
 Demographie des Teams.  
 Reifegrad des Teams.  
 Größe des Teams.  
 Operative oder strategische Aufgaben im Team.  
 ....  
 Jedes Team, oder manchmal auch Teile eines Teams müssen individuell geführt werden, um möglichst effizient zu arbeiten.  
 Die Frage 13 ist nicht wirklich mit ja oder nein zu beantworten. Es gibt Mischformen in Abhängigkeit von den jeweiligen Tätigkeiten.  
 Die Multiple Choice Fragen waren sehr kompliziert formuliert. Mir war nicht klar, ob ich für vor oder nach Corona antworten soll.  
 Die Pandemie hat verschiedene Themen auf der Roadmap verschoben, jedoch die Notwendigkeit einer konsequenten Digitalisierung noch einmal deutlich verstärkt.  
 Die Rolle des Einkaufs (strategisch) wird sich deutlich verändern und erfordert daher auch ein hohes Maß an Selbstmanagement und Disziplinierung mit Top Fähigkeiten - daher ist die Lokation hier völlig unbedeutend. Bei taktischen und operativen Einkaufstätigkeiten (Shared Services) ist die Managementkomponente ggf. von Bedeutung und remote working nicht immer ganz leicht umsetzbar - mittelfristig wird diese Komponente vermutlich komplettautomatisiert. Bei New Working sind natürlich viele Punkte, insbesondere auch "mental health" impacts zu berücksichtigen, nicht nur die technisch/ infrastrukturellen Voraussetzungen. Diese deuten eher darauf hin, dass bestimmte Gruppierungen die Arbeit im Office bevorzugen und z.T. auch auf eine vollkommene Flexibilisierung verzichten wollen.  
 Digitalisierung wird deutlich beschleunigt.

Durch den Austausch mit vielen Schnittstellenpartnern sind gewisse Kernarbeitszeiten notwendig, was natürlich die Freiheitsgrade bzgl. Arbeitszeiten einschränkt. Dadurch, dass der Großteil der Arbeit digital erledigt werden kann, ist hier eine große Flexibilität was die Arbeitsplatzgestaltung angeht, möglich.

Durch digitales Arbeiten insbesondere im Einkauf, stehen auf einmal ganz neue Möglichkeiten der Mitarbeiterbeschaffung (war of talents) zur Verfügung. Mitarbeiter sind nicht mehr an den Standort der Firma gebunden und müssen sich nicht mehr überlegen, ob Sie teure Mieten oder lange Anfahrtswege in Kauf nehmen möchten.

Entscheidung werden teilweise sehr spät getroffen, Projekte ziehen sich hin.

Flexibilität im Kopf und den Arbeitsbedingungen sowie die Etablierung von 21st Century Skills sind elementarer Erfolgsfaktor für einen Einkauf, der morgen noch relevant ist. Hierzu ist ein Paradigmenwechsel gerade auch im Bereich "Führung im Einkauf" notwendig, weg von fachlicher Führung hin zu dem, was man "Leadership" nennt.

Flexible Arbeitszeit mit der Möglichkeit des Home Office sind für mich motivierende Faktoren.

Frage 13 ist nicht smart. Für mich liegt die Wahrheit ganz klar dazwischen weder Top noch Flop. New Work ist die Zukunft und bringt viele Benefits mit sich, dennoch sind 95 % der Firmen noch weit davon entfernt alle Themen umzusetzen. Der Change läuft und das noch einige Zeit ...

Für mich ist das teils ein Wandels im Berufsleben, sehe mehr Chancen als Risiken.

Für mich ist Home Office mehr Fluch als Segen.

Ganz so einfach ist es nicht zu sagen - top/flop. Ich denke das Ganze bietet viele Chancen, man darf aber herkömmliche Dinge nicht vergessen. In Summe sehe ich z. B. bei Homeoffice (50%) eine gute Möglichkeit neue Arbeitsformen anzuwenden und die Gesamtsituation zu verbessern. gut gemacht

Haupt Problem bei der Beschleunigung von New Work and Digitalisierung sind die Regulierungen vom Staat und die staatliche Bürokratie.

Home Office ist endlich möglich. Jeder muss digitale Tools nutzen.

Ich bin ein absoluter Fan von New Work. Wir sind flexibel, das privates Leben wird gefördert, besonders wenn Arbeitsplatz und Wohnort eine große Distanz aufweisen. Es fördert Disziplin, Eigenverantwortung und Vertrauen.

Außerdem tun wir was Gutes für die Umwelt... weniger co2 Ausstoß.

Ich denke, dass Einkaufsbereiche nicht um New Work herumkommen. Wir müssen uns genauso rasant und effizient entwickeln, wie Bereiche wie Marketing oder Sales und das geht nur über New Work. Einkauf muss einen absoluten Value bieten und Vorreiter für digitale Produkte sein- andernfalls haben wir keine Daseinsberechtigung als teure Service Abteilung.

Ich hab mich bisher noch nicht mit dem Thema "New York" im Einkauf beschäftigt. Die Ansätze aus dem beigefügten Glossar sind aber sicherlich zukunftsorientiert. Für eine agile Einkaufstätigkeit ist aber auch notwendig, dass die entsprechenden Bedarfsträger ebenfalls agil aufgestellt sind und danach arbeiten.

Ich vertraue meinen Mitarbeitern... und weiß, dass sie im Office-, Home- oder Mobile-Office dieselbe Leistung bringen.

Und der Erfolg gibt uns Recht.

P.S.: trotzdem fehlt der persönliche Kontakt für den Teamspirit und die gemeinsame Motivation. Im richtigen Team mit den richtigen Menschen definitiv ein Mehrwert. Wenn allerdings das Vertrauen zu den Führungskräften fehlt bzw. die Dynamik im Team nicht ideal ist, kann es sehr schnell negativ gehen.

Im Zuge der Digitalisierung ist es eine absolute Notwendigkeit, neue Arbeitskonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Ich denke für junge Arbeitnehmer ist Flexibilität und Weiterentwicklung mindestens so wichtig wie monetäre Vergütung.

In härteren Zeiten gibt es sofort die Umkehr in ein Hierarchie- und Sündenbocksuchendes System.

In mittelständischen Unternehmen wird sehr oft noch altmodisch/konservativ geführt; dies wird auf Dauer diese Unternehmen vor eine gewaltige Herausforderung stellen. Wer den Wandel nicht vollzieht oder zumindest Schritt für Schritt bereitet, wird auf Dauer nicht bestehen. Digitalisierung und New Work müssen angegangen werden; sofern noch nicht vorhanden oder nur teilweise.

Leider hat es Covid gebraucht, um den längst notwendigen Schritt in Richtung New Work zu gehen. Sowie für die Akzeptanz aller Beteiligten dem New Work gegenüber zu schaffen. Manager sollten in der Lage sein, ihr Team output based zu managen. Was zählt, ist das Ergebnis und nicht, wo MA arbeiten - solange alle Stakeholder mit dem Output des MA zufrieden sind. Dies steigert m.E. die Work-Life-Balance signifikant und es macht dann die Tage vor Ort im Büro umso schöner, weil es keine "Pflicht" mehr ist, sondern man dann seine Kollegen sehen möchte. Neue Prioritäten, und die damit verbundenen Herausforderungen, im Einkauf benötigen absolut neue Kollaborationsmodelle. New Work kann einen wichtigen Teil dazu beitragen!

Neue und vor allem flexiblere Arbeitszeitmodelle und Methoden sind auch im Einkauf die Zukunft. Räumliche und zeitliche Distanzen können sicher mit moderner Software überwunden werden. Die Unternehmen sollten eine entsprechende Entwicklung fördern und die Potentiale erkennen. New Work dient oft der Erleichterung des Arbeitsalltags, wenn man dazu nicht bereit ist, erschwert das nicht nur den Alltag des Einzelnen, sondern auch die Kooperation mit anderen Firmen, Lieferanten, Disziplinen etc. Natürlich sollten die Mitarbeiter nicht mit Neuerungen überschüttet und dadurch überfordert werden, aber stetige Weiterentwicklung sehe ich durchaus positiv.

New Work im Einkauf steht - wie auch in vielen anderen Unternehmensbereichen - vor dem Durchbruch. Eine vollständige, gesellschaftliche Akzeptanz steht noch bevor, allerdings haben die Auswirkungen der Pandemie deutlich dazu beigetragen, dass neuartige Arbeitsmethoden toleriert und akzeptiert werden. Für den Wandel hin zu einem proaktiven Angebot solcher Möglichkeiten müssen vielfach noch ältere Kollegen und Vorgesetzte überzeugt werden.

New Work im Einkauf verbindet Work-Life-Balance mit der Digitalisierung und damit starken Effizienzsteigerung. Wenn ich nicht immer ins Büro muss, aber kann ist das eher ein Vorteil. Ebenso wenn durch Digitalisierung repetitive Aufgaben automatisiert werden können und die "Reichweite" von externen Prozessen (Anfragen) erhöht werden kann.

Nur die übergreifende Verkettung der Supply Chain und die enge Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams innerhalb einer Unternehmung als auch mit externen Partnern ermöglichen es die wahren Potentiale im Einkauf zu heben. Diese liegen zu großen Teilen in den übergreifenden Prozessen entlang der Versorgungskette und den möglichen Innovationen die nur durch eine Verkettung von Partnern mit den operativen Fachabteilungen zustande kommen können. Richtig gelebte Eigenverantwortung ist der Treiber für Innovationen und Wertschöpfung!

sehr flexibel

Sehr interessante Möglichkeiten für Einkäufer und Lieferanten.

Sehr interessanter Fragebogen passend zur aktuellen Situation und Zeit.

Viel Erfolg mit Ihrer Studie

Selber in einem komplett agilen und digitalen Umfeld tätig, daher alles vorab schon gegeben. Das Einzige, was sich durch Corona geändert hat, ist dass ich meine Kollegen, Geschäftspartner und co. nur noch per Videocall sehen kann.

Festgestellt das viele Firmen sich daran nun anfangen ein Beispiel zu nehmen.

Standardisierung von Prozessen ist Pflicht, um Digitalen Wandel voranzutreiben. Wir nutzen eine Cloud Plattform für Procurement, welche uns in die Lage versetzt von jedem Ort der Welt Services anzubieten.

Top da längst überfällige Sichtweisen und Strukturen, welche Ineffizienzen schützen und verschleiern, offengelegt werden müssen. Durch Ansätze aus dem Bereich "New Work" geschieht das auf eine sehr smarte Art und Weise.

Um gute Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können sind dies sehr wichtig Themen. Neue Mitarbeiter legen auf diese Themen teilweise mehr Wert als auf Gehaltshöhe oder z.B. Dienstwagen.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, neue Mitarbeiter/innen schnell einzubinden, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, Eigeninitiative zu fördern wird uns gar nichts anderes übrig bleiben auch New Work zum Top zu machen!

Vereinfacht, beschleunigt und bindet ein.

Viel Potential, aber viele Unternehmen sind entweder wie mein AG noch zu konservativ mit unzureichender übergreifend abgestimmter

IT Struktur (erp/ Google sheet/ excel/ word templates) oder konträr Big Player, die zwar diese neumodischen Begriffe gern nutzen, aber in überstrukturierten Prozessen sich festgebissen haben, da der klassische Einkauf zunehmend digitalisiert und ersetzt wird, bleiben die Art von Aufgaben, die diese flexible Modelle und Ansätze zulassen...  
 Wichtiger Teil der Arbeit der mittlerweile, während Covid zu einem absoluten Muss geworden ist. Technisch super umgesetzt und auch gegenüber der Lieferanten problemlos umzusetzen, da auch dort die Arbeitsweisen einen Wandel erlebt haben. Zeitlich und örtlich flexibel arbeiten zu können bereichert die Work-Live-Balance ungemein!

**Tab. 2:** Glossar Umfragebogen

Glossar		
Begriff	Definition	Quelle
<b>New Work</b>	„New Work steht für eine demokratische, neue Arbeitskultur, die durch flexible kollaborative Arbeitsbedingungen, verantwortliche Partizipation des Einzelnen und agile Arbeitsbedingungen auf Grundlage von Abläufen, die durch Datentechnologien unterstützt werden, charakterisiert ist.“	Armutat, S. (2020): Digitalisierung und Personalentwicklung, in: A. Haubrock [Hrsg.]: Digitalisierung - das HR-Management der Zukunft (S. 90-122). Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag.
	„Ganzheitliches Konzept von Arbeitsinnovation in den Dimensionen People, Place und Technology.“	Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015): „New World of Work“-Transformation - Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation, in: W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey [Hrsg.]: Arbeitskultur 2020 (S. 181-195). Wiesbaden, Springer Gabler.
<b>Design Thinking</b>	„Der Ansatz des Design Thinking verfolgt die Zielsetzung, für bestehende Probleme neue Lösungen zu entwickeln. Diese Lösungen orientieren sich konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer und haben einen positiven Einfluss. Der Design Thinking Prozess ist strukturiert und erfolgt iterativ. Innerhalb des Design Thinking Prozesses setzt ein multidisziplinäres Team Techniken ein.“	Schallmo, D. R. A. (2017): Design Thinking erfolgreich anwenden. Wiesbaden, Springer Gabler.
<b>Scrum</b>	„[Scrum] hat sich in den letzten Jahren aus einer (agilen) Projektmanagementmethode zu einem neuen Verständnis darüber entwickelt, wie man dysfunktional arbeitende Teams, Abteilungen, ganze Organisationseinheiten und Firmen agil und lean managt. Meist wird Scrum von Firmen zunächst auf Team- oder Projektebene als Projektmanagementmethode eingesetzt.“	Gloger, B. (2010): Scrum. Der Paradigmenwechsel im Projekt- und Produktmanagement - Eine Einführung, in: Informatik Spektrum, Jg. 33, Nr. 2, S. 195-200.

## 7 Literaturverzeichnis

Ameln, F. von und Brückner, F. (2016) *Agilität*. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47, Nr. 4: 383-386. doi: 10.1007/s11612-016-0334-6

Ameln, F. von und Wimmer, R. (2016) „*Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel*.“ Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47, Nr. 1: 11–21. doi:10.1007/s11612-016-0303-0.

Arbeitsgruppe. Orts- und zeitflexibles Arbeiten‘ unter Leitung Dr. Beatrix Behrens. (2016) „*Orts-und zeitflexibles Arbeiten gestalten: Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“*“.

Armutat, S. (2020): *Digitalisierung und Personalentwicklung*, in: A. Haubrock [Hrsg.]: *Digitalisierung - das HR-Management der Zukunft* (S. 90-122). Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.

Arnold, U. und Meyle, R. (2007): *Elektronische Beschaffungslösungen*, in: U. Arnold und G. Kasulke [Hrsg.]: *Praxishandbuch innovative Beschaffung. Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf* (S. 487-511). Weinheim: WILEY-VCH Verlag.

Arnolds, H., Heege, F., Röh, C. und Tussing, W. (2016): *Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen - Spezialthemen - Übungen* (13. aktualis. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Avolio, B. J., Kahai, S., und Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practise. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Bartz, M. und Schmutzer, T. (2015): „*New World of Work*“-Transformation - Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation, in: W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter und D. Frey [Hrsg.]: *Arbeitskultur 2020* (S. 181-195). Wiesbaden: Springer Gabler.

Batran, A., Erben, A., Schulz, R. und Sperl, F. (2017): *Procurement 4.0. A survival guide in a digital disruptive world*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

BAuA. (2010). <i>Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin</i> . Abgerufen am 11. November 2020 von <a href="https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFileundv=2">https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFileundv=2</a>
Bauer, W. und Horváth, P. (2015): Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, in: <i>Controlling-Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung</i> , Jg. 27, Nr. 8/9, S. 515-517.
Berend, B. und Brohm-Badry, M. (2020) <i>New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter</i> . Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-658-29684-1.
Berend, B. und Brohm-Badry, M. (2020): <i>Positive Psychologie und New Work – Entwicklungsimpulse für Individuum, Organisation und Gesellschaft</i> , in: M. Brohm-Badry, C. Peifer, J. M. Greve und B. Berend [Hrsg.]: <i>Zusammen wachsen</i> (S. 100-110). Lengerich: Pabst Science Publishers.
Berg, M. (2019). Die Führungsrolle 4.0 in agilen Innovationsmodellen. In C. Negri (Hrsg.), <i>Führen in der Arbeitswelt 4.0</i> . Zürich: Springer.
Bergmann, F. (2004): <i>Neue Arbeit, neue Kultur</i> . Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag.
Bergmann, G. (2020): <i>Industrie 4.0 – Arbeitswelt 4.0: Konsequenzen für Arbeitsprozesse und Qualifizierung in der industriellen Produktion</i> , in: A. Haubrock [Hrsg.]: <i>Digitalisierung - das HR-Management der Zukunft</i> (S. 11-54). Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
Bertelsmann Stiftung. (2015). <i>Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland - Pfade der Veränderung</i> . (B. Stiftung, Hrsg.) Gütersloh. Abgerufen am 20. Dezember 2020 von <a href="https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ArbeitsLebenspersp_final_.pdf">https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ArbeitsLebenspersp_final_.pdf</a>
Bessing, N., Dr. Gärtner, M., Prof. Dr. Huesmann, M., Köhnen, M., Dr. Schiedrig, K., Schlez, J.K., Spee, M. (o.D.) „ <i>Flexibles Arbeiten in Führung: Ein Leitfaden für die Praxis</i> .“ EAF Berlin. Diversity in Leadership, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin



- Biemann, T., und Weckmüller, H. (2015). New Work: Was bringen Demoktatisierung, Partizipation und Selbstbestimmung. *PERSONALquarterly*(04).
- Bogaschewsky, R. und Müller, H. (2019): BME-Barometer „Elektronische Beschaffung 2019“. <http://downloads.cfsm.de/Studien/2019/Barometer%202019%20-%20komplett.pdf> [Zugriff am 12.12.2020].
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A. und Steffes, S. (2020): Forschungsbericht 549: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf;jsessionid=5AD05B92A400D5290EC2CE6AAF8B4321.delivery2-master?\\_\\_blob=publicationFileundv=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf;jsessionid=5AD05B92A400D5290EC2CE6AAF8B4321.delivery2-master?__blob=publicationFileundv=1) [Zugriff am 12.11.2020].
- Brosius, H., Haas, A. und Koschel, F. (2016): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (7. überarb. u. aktualis. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Bruckner, L., Werther, S., Hämmerle, M., Pokorni, B. und Berthold, M. (2018): *Einleitung*, in: S. Werther und L. Bruckner [Hrsg.]: *Arbeit 4.0 aktiv gestalten* (S. 1-21). Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?\\_\\_blob=publicationFileundv=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFileundv=1) [Zugriff am 05.12.2020].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weissbuch Arbeiten 4.0. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=F2E358D364C39F4282D0D7F5E0161BA7.delivery1-replication?\\_\\_blob=publicationFileundv=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=F2E358D364C39F4282D0D7F5E0161BA7.delivery1-replication?__blob=publicationFileundv=1) [Zugriff am 25.10.2020].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales und nextpractice (2016): Wertewelten Arbeiten 4.0. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=C126090160DAC12E9C4393D2B16D5921.delivery2-replication?\\_\\_blob=publicationFileundv=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=C126090160DAC12E9C4393D2B16D5921.delivery2-replication?__blob=publicationFileundv=1) [Zugriff am 05.12.2020].

---

Capgemini Consulting. (2017). <i>Culture First! Von den Voreitern des digitalen Wandels lernen</i> . Abgerufen am 09. Dezember 2020 von <a href="https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf">https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf</a>
Carter, P., Beall, S., Rossetti, C. und Leduc, E. (2003): <i>Critical Issues Report. Indirect Spend</i> . Tempe: CAPS Research.
Creswell, J. W. (2014): <i>Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches</i> (4. Auflage). Los Angeles: SAGE.
Daum, M., Wedel, M., Zinke-Wehlmann, M., Ulbrich, H. (2020) <i>Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, doi:10.1007/978-3-662-61560-7.
Domsch, M., und Ladwig, D. (2015). Erwartung der Generation Y. <i>Personalquarterly</i> .
Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. und Schnabel, F. (2018): <i>HR-Report 2018 - Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand</i> . Mannheim/Wien/Zürich: Hays.
Etzioni, A. (1964). <i>Modern Organizations</i> . Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
Fernandez, D. J., Fernandez, J. D. (2016) „ <i>Agile Project Management — Agilism versus Traditional Approaches</i> .“ 49:2 Unveröffentlichtes Manuskript.
Gallenkamp, J., Picot, A., und Welpel, I. (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. <i>Gruppendynamik und Organisationsberatung</i> , 41(4), 289-303.
Gerdenitsch, C., Korunka, C. (2019) <i>Digitale Transformation der Arbeitswelt</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019. doi:10.1007/978-3-662-55674-0.
Glas, A. H. und Kleemann, F. C. (2016): The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management. A Conceptual and Qualitative Analysis, in: <i>International Journal of Business and Management Invention</i> , Jg. 66, Nr. 6, S. 55-66.
Gloger, B. (2010): Scrum. Der Paradigmenwechsel im Projekt- und Produktmanagement - Eine Einführung, in: <i>Informatik Spektrum</i> , Jg. 33, Nr. 2, S. 195-200.
Gronau, N. (2018): <i>Industrial Internet of Things/Band 2: Von Industrial Internet of Things zu Industrie 4.0</i> . Berlin: GITO Verlag.

---

Hackl, B., Hasebrook, J. und Gerpott, F. (2014): Vom „Nobody“ zum „Know-Body“. Wie Personaler ältere Mitarbeiter missverstehen, in: <i>HR Performance</i> , Jg. 22, Nr. 4, S. 26-28.
Hackl, B., Wagner, M. und Attmer, L. (2016): <i>Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt</i> . Institut HR   Impulsgeber und Detecon Consulting.
Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. und Baumann, D. (2017): <i>New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt</i> . Wiesbaden: Springer Gabler.
Hanschke, I. (2018): <i>Digitalisierung und Industrie 4.0 - einfach und effektiv</i> . München: Hanser.
Hofert, S., Thonet, C. (2019) <i>Der agile Kulturwandel</i> . Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-658-22172-0.
Hofmann, J., Piele, A. und Piele, C. (2019): New Work. Best practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, <a href="http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf">http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf</a> [Zugriff am 21.11.2020].
Hornikel, A. und Thelen, S. (2017): <i>Kloepfel Digital Transformation. Der individuelle Weg zu Industrie 4.0</i> , in: K. Lucks [Hrsg.]: <i>Praxishandbuch Industrie 4.0</i> (S. 565-570). Stuttgart: Schäffler-Poeschel-Verlag.
IG Metall (2017): Die Befragung 2017. <i>Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt</i> . <a href="https://www.igmetall.de/download/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf">https://www.igmetall.de/download/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf</a> [Zugriff am 05.12.2020].
Jacobs, C., Kagermann, H., Sattelberger, T., Lange, T., Depiereux, C., van Alphen, C., Greve, A., Lohmann, T., Bruckner, L. und Werther, S. (2018): <i>Aktuelle Studien zur Zukunft der Arbeit</i> , in: S. Werther und L. Bruckner [Hrsg.]: <i>Arbeit 4.0 aktiv gestalten</i> (S. 23-45). Berlin: Springer.
Jancik, J. M. (2002). <i>Betriebliches Gesundheitsmanagement</i> . Wiesbaden: Gabler.
Kagermann, H., Wahlster, W. und Helbig, J. [Hrsg.] (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. <a href="https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf">https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf</a> [Zugriff am 25.10.2020].

- Kim, J., Candido, C., Thomas, L., de Dear, R. (2016) „*Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health.*“ Building and Environment 103: 203–214. doi:10.1016/j.buildenv.2016.04.015.
- Klaffke, M. (2019) *Gestaltung agiler Arbeitswelten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-658-24864-2.
- Kleemann, F. C. (2020): *Agiler Einkauf. Mit Scrum, Design Thinking und Co. Die Beschaffung verändern*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-31942-7.
- Kleemann, F. C. und Glas, A. H. (2020): *Einkauf 4.0. Digitale Transformation der Beschaffung* (2. aktualis. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. und Schmidt, H. (2016): *Deutschland 4.0. Wie die digitale Transformation gelingt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krampf, P. (2012): *Beschaffungsmanagement - Eine praxisorientierte Einführung in Einkauf und Materialwirtschaft*. München: Vahlen Verlag.
- Krcmar, H. und Wintermann, O. (2020): Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht im Rahmen der „Münchener Kreis Zukunftsstudie VIII: Leben, Arbeit, Bildung 2035+“. [https://www.muenchener-kreis.de/fileadmin/dokumente/\\_pdf/Zukunftsstudien/2020-07-23\\_MK\\_Sonderstudie\\_Corona\\_Begleittext\\_final.pdf](https://www.muenchener-kreis.de/fileadmin/dokumente/_pdf/Zukunftsstudien/2020-07-23_MK_Sonderstudie_Corona_Begleittext_final.pdf) [Zugriff am 05.12.2020].
- Kummer, S., Grün, O. und Jammerneegg, W. (2009): *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik* (2. aktualis. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Matusiewicz, D. (2018). Gesunde Arbeitswelt der Zukunft. In B. Hermeier, T. Heupel, und S. Fichtner , *Arbeitswelten der Zukunft*. Essen: Springer Gabler.

- Meinel, C., Thienen, J. von (2016) „*Design Thinking*.“ Informatik-Spektrum 39, Nr. 4: 310–314. doi:10.1007/s00287-016-0977-2.
- Mitterweger, J. und Wellhöfer, L. (2019): *Die fünf Säulen der Digitalisierung*, in: D. Brommer, S. Hockling und A. Leopold [Hrsg.]: *Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt* (S. 79-86). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, A., und Müller, A. (2019). Das Unternehmen ohne Hierarchie - Messung und Umsetzung. In B. Hermeier, T. Heupel, und S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, H., Niethardt, S., Teichgräber, G. und Zörner, K. (2017): Einkauf 4.0: Stand und Perspektiven in Sachsen. [https://fww.htwk-leipzig.de/fileadmin/portal/f\\_wiwi/forschung\\_kooperation/einkauf\\_logistik/Einkauf\\_4.0\\_Stand\\_und\\_Perspektiven\\_in\\_Sachsen.pdf](https://fww.htwk-leipzig.de/fileadmin/portal/f_wiwi/forschung_kooperation/einkauf_logistik/Einkauf_4.0_Stand_und_Perspektiven_in_Sachsen.pdf) [Zugriff am 05.12.2020].
- Nelke, A., und Steffen, A. (2019). Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. In B. Hermeier, T. Heupel, und S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Neubauer, M. (2019): *Interview: „Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitskultur“*, in: D. Brommer, S. Hockling und A. Leopold [Hrsg.]: *Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt* (S. 161-164). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nicoletti, B. (2020): *Procurement 4.0 and the Fourth Industrial Revolution. The Opportunities and Challenges of a Digital World*. Cham: palgrave macmillan.
- Niederschweiberer, R. und Kleemann, F. C. (2020): *Auswirkungen von Industrie 4.0 auf den indirekten Einkauf: eine empirische Analyse*, in: C. Bode, R. Bogaschewsky, M. Eßig, R. Lasch und W. Stölzle [Hrsg.]: *Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2020* (S. 221-255). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pellengahr, K., Schulte, A. T., Richard, J. und Berg, M. (2016): Vorstudie: Einkauf 4.0 - Digitalisierung des Einkaufs. [https://www.bme.de/fileadmin/\\_horusdam/4190-Vorstudie\\_Einkauf\\_40.pdf](https://www.bme.de/fileadmin/_horusdam/4190-Vorstudie_Einkauf_40.pdf) [Zugriff am 25.10.2020].

---

Petry, T. (2016): <i>Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy</i> , in: T. Petry [Hrsg.]: <i>Digital Leadership</i> (S. 21-82). Freiburg/München/Stuttgart: Haufe.
Piele, A., Piele, C., Landesvatter, C., Brenner-Mancebo, M. (2018) „ <i>Flexible Arbeitszeiten - Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen: Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017.</i> “
Rammstedt, B. (2010): <i>Reliabilität, Validität, Objektivität</i> , in: C. Wolf und H. Best [Hrsg.]: <i>Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse</i> (S. 239-258). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Redmann, B. (2019): <i>Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär</i> . Freiburg/München/Stuttgart: Haufe.
Richard, J. (2016): <i>Grundlagen des Einkaufs</i> . Frankfurt: BME e. V.
Rump, J. und Eilers, S. (2017): <i>Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen</i> , in: J. Rump und S. Eilers [Hrsg.]: <i>Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen im HR</i> (S. 3-77). Berlin: Springer Gabler.
Rüth, W., Watson, S., Laypang, L., Oliveira, J. und Wetherill, P. (2019): <i>Einkauf 2025: Wird der Einkauf durch die digitale Transformation leistungsfähiger?</i> Düsseldorf: Efficio.
Schaff, A. (2018). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In B. Hermeier, T. Heupel, und S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), <i>Arbeitswelten der Zukunft</i> . Essen: Springer Gabler.
Schallmo, D. R. A. (2017): <i>Design Thinking erfolgreich anwenden</i> . Wiesbaden: Springer Gabler.
Schermuly, C. C. (2016). <i>New Work - Gute Arbeit gestalten</i> (1. Ausg.). Freiburg: Haufe Gruppe. Abgerufen am 08. Dezember 2020 von Haufe.de: <a href="https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html">https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html</a>
Schnell, N. und Schnell, A. (2019): <i>New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten</i> . Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwab, K. (2016): The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [Zugriff am 25.10.2020].

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.

Uebernicketel, F., Brenner, W. (2016) „*Design Thinking*.“ In Business Innovation: Das St. Galler Modell. Hrsg. von Christian P. Hoffmann et al., 243–65. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-658-07167-7\_15.

Väth, M. (2016). *Arbeit: Die schönste Nebensache der Welt*. Offenbach: GABAL.

Voigt, I. und Wohltmann, H. (2018): Definition: Was ist Arbeit? <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465/version-255022> [Zugriff am 06.12.2020].

Voss, R. (2017): *Wissenschaftliches Arbeiten...leicht verständlich* (5. überarb. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Weigel, U. und Rücker, M. (2015): *Praxisguide Strategischer Einkauf. Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer* (2. aktualis. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Werner, H. (2013): *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling* (5. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Werner, H. C., und Gundrum, E. (2019). Führen in der Arbeitswelt 4.0. In P. D. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: Springer.