

Führung im Einkauf (M6.3)

Prof. Dr. Florian C. Kleemann

Purpose, Diversity & Co: Führung von Millennials im Einkauf

Verfasser:	Stefanie Felbermeier, 06483918 Carolin Rostek, 21311822 Benjamin Staib, 21399922
Datum:	08.01.2023

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen der Führung von Millennials im Einkauf.....	2
2.1 Begriffliche Einordnung der Millennials.....	2
2.2 Anforderungen an die Führung von Millennials	5
2.3 Grundlagen des Einkaufs.....	8
2.4 Anforderungen an die Führung von Millennials im Einkauf.....	10
3. Empirische Untersuchung zur Führung von Millennials im Einkauf	13
3.1 Methodische Überlegungen zum Forschungsdesign.....	13
3.2 Auswertung der empirischen Erkenntnisse.....	15
3.3 Diskussion der Ergebnisse	30
3.4 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Einkauf.....	38
4. Fazit und Ausblick	41
Literaturverzeichnis.....	43
Anhang.....	47
Teamreflexion.....	51
Eidesstattliche Erklärung.....	55

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
IT	Informationstechnologie
o. D.	ohne Datum
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünf Generationen auf dem Arbeitsmarkt.....	3
Abbildung 2: Aufgaben einer Führungskraft im Einkauf.....	11
Abbildung 3: Verteilung der Einkaufserfahrung der Befragten.....	15
Abbildung 4: Die Zeiträume, in denen die Befragten geboren wurden.....	16
Abbildung 5: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer.....	16
Abbildung 6: Optimaler Anteil an mobilem Arbeiten für die Befragten.....	17
Abbildung 7: Bewertung der Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten durch die Befragten.....	18
Abbildung 8: Planung eines Sabbaticals im Laufe der Karriere der Befragten.....	18
Abbildung 9: Von den Befragten erwartete Beeinträchtigungen ihrer Tätigkeit beim Arbeiten aus dem Ausland.....	19
Abbildung 10: Erwartete Herausforderungen bei einem Sabbatical von Einkäufern.....	20
Abbildung 11: Arbeitszeit in Relation zum Gehalt der Befragten.....	20
Abbildung 12: Bedeutung der Freizeit in Relation zur beruflichen Karriere der Befragten.....	21
Abbildung 13: Bevorzugte Medien und Möglichkeiten für Lieferantensuche.....	22
Abbildung 14: Meinung der Befragten zu modernen Arbeitsformen im Einkauf.....	23
Abbildung 15: Bedeutung flacher Hierarchien im Einkauf für die Befragten.....	23
Abbildung 16: Aspekte, auf die laut den Befragten ein größerer Fokus in den Einkaufszielen liegen sollte.....	24
Abbildung 17: Bevorzugte Anredeform zwischen den Befragten und deren Vorgesetzten.....	25
Abbildung 18: Gewünschte Häufigkeit an Feedback von Führungskräften an die Befragten.....	25
Abbildung 19: Wunsch nach Selbstverwirklichung der Befragten.....	26
Abbildung 20: Geplante Verbleibdauer bei dem derzeitigen Arbeitgeber.....	27
Abbildung 21: Gründe für einen Arbeitgeberwechsel.....	28
Abbildung 22: Gründe für einen Verbleib beim Arbeitgeber.....	28
Abbildung 23: Relevanz umweltbewussten Verhaltens ihres Arbeitgebers/Vorgesetzten für die Befragten.....	29

Abbildung 24: Bedeutung von „Purpose im Einkauf“ für die Befragten.....	30
Abbildung 25: Beschäftigte in der Automobilindustrie.....	31
Abbildung 26: Vergleich zweier Altersgruppen innerhalb der Generation Y bezüglich des Wunsches nach mobilem Arbeiten.....	32
Abbildung 27: Vergleich der Bedeutung von Freizeit und beruflicher Karriere zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Einkäufern.....	34
Abbildung 28: Treue gegenüber dem Arbeitgeber in Abhängigkeit der Einkaufserfahrung...	36
Abbildung 29: Abgleich der Hypothesen mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung.....	38

1. Einleitung

“The millennial generation, now entering into employment, will reshape the world of work. Are you ready?”¹

Eine große stetige Herausforderung für Unternehmen ist der Eintritt und die Eingliederung neuer Generationen in das Erwerbsleben.² Dabei generiert Generationenmanagement Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiter-Vielfalt³, indem es das Potenzial einer altersgemischten Belegschaft zum Vorteil von Beschäftigten und Unternehmen nutzt. Voraussetzung hierfür ist, dass ein Verständnis sowohl für als auch zwischen denen am Arbeitsmarkt vorhandenen Generationen existiert.⁴ Führungskräfte im Einkauf stehen im Mittelpunkt vieler unterschiedlicher Generationenmitglieder, welche fortlaufend neue Anforderungen und Wünsche an die Vorgesetzten stellen. Der Anspruch einer *generationsübergreifenden Führung* wird für Unternehmen auch im Einkaufsumfeld immer wichtiger. Selten hatte in der Vergangenheit eine Generation solche Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent Management, wie die Generation Y.⁵ Daher ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, folgende Frage zu beantworten:

Welche Werte vertreten Millennials im Einkauf und welche Anforderungen ergeben sich daraus an ihre Führungskräfte?

Zu Beginn der Arbeit erfolgt in einer theoretischen Einführung sowohl die Definition von Millennials sowie eine Abgrenzung von anderen Generationen. Hierbei werden prägende Ereignisse auf verschiedenen Ebenen beleuchtet, um die Verhaltensweisen der Generation besser zu verstehen. Im Anschluss wird explizit auf die Werte und Erwartungen jener Generation eingegangen, woraus sich im nächsten Unterkapitel die Anforderungen an die Führung von Millennials ableiten lassen. Darauf folgend wird in Kapitel 2.3 ein Grundverständnis für den Einkauf geschaffen. Zuletzt erfolgt ein Wissenstransfer der Kapitel 2.1 und 2.2 auf den Einkauf, indem die Anforderungen an die Führung von Millennials im Einkauf betrachtet werden. Während zu den vorgestellten Kapiteln (2.1 – 2.3) eine ausreichende Literaturlage existiert, liegt keine Literatur zu dem zu beleuchtenden Thema *Führung von Millennials im Einkauf* vor. Aus diesem

¹ pwc 2011, S. 1

² Vgl. Parment 2013, S. 3

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

⁴ Vgl. Klaffke 2014, Vorwort

⁵ Vgl. Parment 2013, S. 3

Grund werden in Kapitel 2.4 die vorherigen Kapitel zusammengeführt, indem Hypothesen für die Führung von Millennials im Einkauf aufgestellt werden.

Im Anschluss werden zu Beginn des dritten Kapitels die Grundprinzipien der zur Untersuchung gewählten Forschungsmethode erläutert. Nach den Erläuterungen zur Forschungsmethode folgt die Auswertung der empirischen Erkenntnisse sowie die Diskussion dieser. Mit der durchgeführten Umfrage werden die im theoretischen Teil aufgestellten Werte und Anforderungen von Millennials an die Führungskräfte im Einkauf überprüft und aus den erlangten Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet. Mit diesem Unterkapitel wird auch die Forschungsfrage beantwortet, welche bereits in der Zielsetzung aufgeworfen wurde.

Darauf erfolgt im Fazit eine evaluierende Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 und 3, bevor die Arbeit mit einem Fazit und Ausblick in die Zukunft schließt. Darin werden mögliche Entwicklungen für die kommenden Jahre aufgezeigt.

2. Grundlagen der Führung von Millennials im Einkauf

Dieses Kapitel dient dem Aufbau eines grundlegenden Verständnisses dieser Generation sowie dem Aufbau eines Basiswissens im Bereich Einkauf. Zusätzlich wird dargestellt, inwieweit die Führung von Millennials im Einkauf in der Literatur bereits erforscht wurde und wie sich der Wissensstand bisher darstellt.

2.1 Begriffliche Einordnung der Millennials

Die Generationsbezeichnung *Generation Y* taucht erstmals im Jahr 1993 in der US-Fachzeitschrift *Ad Age*⁶ auf. Der damals veröffentlichte Artikel handelte von den Konsumvorlieben all jener Personen, die zwischen 1980 und 1990 geboren wurden. Wie bereits für vorausgegangene Generationen, gibt es ebenfalls für die Millennials keine allgemeingültige zeitliche Einordnung.⁷ Der in dieser Seminararbeit verwendete Begriff *Millennials* bezieht sich daher auf die Gesamtheit der zwischen 1980 und 2000 Geborenen. Der größte Teil an Mitgliedern tritt somit schon seit einigen Jahren in die Konsum- und Arbeitsmärkte ein.⁸

„Generationen werden innerhalb einer Gesellschaft, einem Staat oder einer Familie sozial zeitlich positioniert.“⁹ Sie erstrecken sich über mehrere, aufeinanderfolgende Geburtsjahre.¹⁰ Dabei führen das Denken, Wollen, Handeln oder Fühlen dieser

⁶ (bis 2017 Advertising Age) ist eine US-amerikanische Marketing- und Media-Zeitschrift der Crain Communications aus Detroit

⁷ Vgl. Klaffke 2011, S. 5

⁸ Vgl. Ruthus 2014, S. 18

⁹ Eberhardt 2016, S. 31 in Anlehnung an Höpflinger, 2008a

¹⁰ Vgl. Pfeil 2016, S. 6

Menschen zu einer bestimmten Identität.¹¹ Wie Abbildung 1 zeigt, sind die Millennials als Nachfolgegeneration von den Babyboomern und der Generation X zeitlich einzuordnen. Zu den Babyboomern zählen die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1955 bis 1969. Gefolgt werden diese von der Generation X, die ihre Bezeichnung durch den von Coupland¹² im Jahr 1991 publizierten Episodenroman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ erhalten haben. Ihre Mitglieder wurden zwischen 1965 bis 1980 geboren.¹³

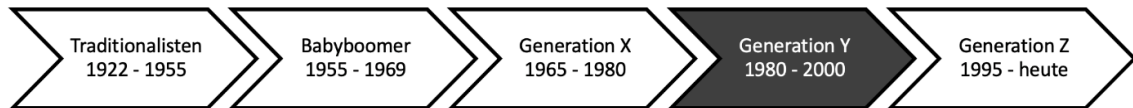


Abb. 1: Fünf Generationen auf dem Arbeitsmarkt¹⁴

Millennials werden oft *Generation Why* genannt, weil sie Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, hinterfragen.¹⁵ Um die Verhaltensweisen von Millennials zu verstehen und somit die Konsequenzen für die Führungskräfte einschätzen zu können, müssen an erster Stelle die prägenden Veränderungen in den Werten beleuchtet werden.¹⁶ Nur so können Leitplanken für die Gestaltung von Personal- und Führungsinstrumenten entwickelt werden.¹⁷

„Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertevorstellungen eines Menschen weitgehend in der Sozialisation und reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen.“¹⁸ Somit haben die Kinder- und Jugendjahre eine massive Bedeutung und Auswirkung für das weitere Leben. Die Millennials spiegeln mit Ihren entwickelten Werten das damalige Erlebte wieder.¹⁹ „Es kann angenommen werden, dass neben individuellen Erfahrungen auch kollektive Erlebnisse beziehungsweise Großereignisse für die Ausprägung von Werten in der Phase des Erwachsenwerdens bedeutsam sind.“²⁰ Es wurden zwar keine Kriege geführt, jedoch haben Großereignisse wie der Fall der Berliner Mauer, der Terroranschlag vom 11.09.2001 und die Finanzkrise von 2008 die Weltansicht der Generation Y gravierend geprägt.²¹

¹¹ Vgl. Eberhardt 2016, S. 31

¹² Douglas Campbell Coupland ist ein kanadischer Schriftsteller, bildender Künstler und Designer. Sein erster Roman Generation X, der 1991 erschien, wurde zu einem internationalen Bestseller.

¹³ Vgl. Klaffke 2011, S. 5

¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bender 2020

¹⁵ Vgl. Parment 2013, S. 1

¹⁶ Vgl. Purgal 2015, S. 13

¹⁷ Vgl. Parment 2013, S. 21

¹⁸ Klaffke 2011, S. 6

¹⁹ Vgl. Hansen 2015, S. 8

²⁰ Parment 2013, S. 18

²¹ Vgl. Hansen 2015, S. 8

Für eine erste und grobe Systematisierung wird auf die Treiber gesellschaftlicher und individueller Ebene sowie auf Veränderungen am Absatz- und Arbeitsmarkt eingegangen.²² Als wertbeeinflussende Entwicklungen auf Gesellschaftsebene sind die fortschreitende Internationalisierung sowie Globalisierung, das Internet und das mediale Überangebot zu nennen.²³ Insbesondere die internationale Verflechtung der Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren verstärkt zugenommen und die *Jahrtausender*²⁴ geprägt.²⁵ Die Generation Y ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, stark gestiegenen Wahlmöglichkeiten und einem daraus folgenden Individualismus aufgewachsen. Beispielsweise haben neue Informationstechnologien, sinkende Transport- und Kommunikationskosten sowie Markt deregulierungen die internationale Ausrichtung der Generation verstärkt.²⁶

Einen weiteren wesentlichen Einfluss auf die Werte der Millennials hatte die Erfindung des Internets und der digitalen Medien. Die Millennials sind *digitale natives*, weil sie die erste Generation sind, die mit dem Internet aufgewachsen ist und sich deshalb in dieser Welt souverän bewegt.²⁷ Durch Social Media (Facebook, YouTube, Instagram etc.) tritt der Wunsch nach Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung stark in den Vordergrund.²⁸

Auf der individuellen Ebene hat sich das soziale Umfeld der Generation Y im Vergleich zu Vorgängergenerationen gewandelt. Es bildet sich eine stärkere Pluralisierung der Lebensformen sowie eine Neuausrichtung der klassischen Geschlechterrollen aus. Die soziale Vernetzung hat mit dem Aufkommen der Social Networks im Internet eine weitere Dimension erhalten. Trotzdem haben persönliche und verbindliche Beziehungen größte Bedeutung für die Generation Y. Eine vertrauensvolle Partnerschaft und ein gutes Familienleben gehören zu den zentralen Wertorientierungen der Millennials.²⁹

Zeitgleich zur Globalisierung und Internationalisierung hat in der formativen Phase der Millennials ein struktureller Wandel in der Wirtschaft stattgefunden. Nicht zuletzt unterstreicht der Strukturwandel vom Industriesektor hin zum Dienstleistungsbereich die Bedeutung von Ausbildung und lebenslangem Lernen. Einhergehend mit dem Strukturwandel war in den letzten Jahrzehnten eine Spaltung des allgemeinen Arbeitsmarktes ersichtlich. Flexible und atypische Arbeitsverhältnisse mit teilweise geringen Aufstiegschancen sowie befristete Arbeitsstellen kommen in den Unternehmen nun häufiger vor. Parallel ist die Nachfrage nach gering qualifizierter Arbeit, unter

²² Vgl. Parment 2013, S. 21

²³ Vgl. Klaffke 2011, S. 8

²⁴ Generation Y oder Millennials (zu Deutsch etwa „Jahrtausender“)

²⁵ Vgl. Purgal 2015, S. 14

²⁶ Vgl. Parment 2013, S. 21 f.

²⁷ Vgl. Eberhardt 2016, S. 42

²⁸ Vgl. Klaffke 2011, S. 9

²⁹ Vgl. Klaffke 2011, S. 14 f.

anderem durch die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, deutlich zurückgegangen. Zum aktuellen Zeitpunkt beschreibt der *War of Talents* den zunehmend härteren Kampf zwischen Unternehmen um die besten Talente am Arbeitsmarkt, also um (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte und motivierten Nachwuchs.³⁰

2.2 Anforderungen an die Führung von Millennials

Die *Jahrtausender* bringen sich durch Kompetenz, Dynamik und Motivation in die Arbeitswelt ein. Parallel dazu bringen sie jedoch auch hohe Erwartungen an die Arbeitgeber, Vorgesetzten und Kollegen mit.³¹ Zum aktuellen Zeitpunkt ist eine Großzahl der Unternehmen noch stark von der Babyboomer-Generation geprägt. Jene werden in den kommenden Jahren aber in den Ruhestand treten, wodurch die Generation Y eine große Chance erhält, eine gute Stellung im Arbeitsmarkt zu erwerben. Vorerst müssen beide Generationen allerdings zusammenwirken, um einen Knowhow-Transfer zwischen den Generationen zu ermöglichen. Denn nur wenige Unternehmen stellen bisher die für die jeweiligen Generationsmitglieder notwendigen Rahmenbedingungen bereit und haben eine entsprechende Kultur der generationsübergreifenden Zusammenarbeit und des lebenslangen Lernens in der Organisation etabliert.³² Umso wichtiger wird in Zukunft das Thema *Führung von Mitarbeitern verschiedener Generationen* bzw. die *Zusammenführung der verschiedenen Generationen* in den Firmen. Die Unternehmen müssen die Akzeptanz aller Generationen erlangen. Die bisherige Definition von Führung, andere so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt, wird langfristig erweitert: Die generationsübergreifende Führung gewinnt immer mehr an Bedeutung.³³ Neben all diesen pragmatischen Überlegungen stellen also auch Generationskonflikte die Führungskräfte heute vor Herausforderungen. Vertreter anderer Generationen, wie der Generation X oder Babyboomer, arbeiten häufig auf ganz andere Art und Weise und haben andere Erwartungen als die Newcomer aus der Generation Y.³⁴

Laut Purgal wünschen Millennials sich moderne und aufgeschlossene Arbeitgeber, denn die High Potentials lehnen hierarchische Strukturen in Unternehmen ab. In der erfolgreichen Führung der Generation Y wird es grundsätzlich darum gehen, neue und flexiblere Organisationsformen (z. B. Matrixorganisation, Projektorganisation etc.) in

³⁰ Vgl. Klaffke 2011, S. 11 ff.

³¹ Vgl. Sackmann 2019, S. 65 f.

³² Vgl. Kaiser 2010, S. 143

³³ Vgl. Eberhardt 2016, S. 20

³⁴ Vgl. Sackmann 2019, S. 67

bestehende Strukturen zu integrieren, ohne dabei die grundsätzlichen Anforderungen der Organisation aus dem Auge zu verlieren.³⁵

Die *Jahrtausender* möchten ihre berufliche Laufbahn abwechslungsreich gestalten. Führungskräfte müssen die Autonomie der Millennials fördern, deren Wunsch es ist, das Leben selbst zu bestimmen. Sie müssen den jungen, kreativen Menschen einen weitreichenderen Entscheidungsrahmen geben. Mitspracherechte und Spielräume im Arbeitsalltag werden somit wichtiger denn je, denn die Generation Y braucht den Zugang zu neuen Herausforderungen und somit die Möglichkeit, sich selbst zu beweisen. Eine flexible Aufgabengestaltung mit herausfordernden Themen und der Option zur eigenen Aufgabenauswahl sowie individuelle Weiterbildungen, um die Selbstverwirklichungstendenzen der Generation zu fördern, ist essenziell.³⁶

Die Möglichkeit der Weiterbildung und unternehmensinternen Entwicklungschancen sowie der Raum für Selbstverwirklichung wird wichtiger als Geld angesehen.³⁷ Dadurch weisen Mitglieder der Generation Y häufig eine geringe Arbeitgeberloyalität sowie eine kurze Verweildauer in Unternehmen auf, während ältere Generationen gegensätzlich Richtung Ruhestand pilgern. Jungen Angestellten fehlt zudem vermehrt die Perspektive und Sinn in ihrer Tätigkeit. Sie nehmen Chancenungleichheit schneller wahr und wechseln den Arbeitgeber in Hoffnung auf faire Beurteilung und neue Möglichkeiten an anderer Stelle.³⁸

Aufgrund des gesellschaftlichen Wohlstands, der ab den 1980er Jahren stetig angestiegen ist, dient Arbeit der Generation Y nicht mehr ausschließlich dem Zweck der reinen Existenzsicherung. Vielmehr streben die Millennials nach einer beruflichen Tätigkeit, die sinnstiftend ist und einem bestimmten Zweck (engl.: „purpose“) dient.³⁹

Ebenso muss die Führungsebene obsolet gewordene Leadership-Strategien überdenken, um der neuen Generation gerecht zu werden. Die *Jahrtausender* fordern Anerkennung, weshalb Führungskräfte der Generation stetig das Gefühl geben müssen, Teil des großen Ganzen und nicht ein allzeit ersetzbarer Mitarbeiter zu sein.⁴⁰ Nicht zuletzt glauben sie an das Leistungsprinzip und möchten danach bewertet werden, wobei dem Feedback-Zyklus eine übergeordnete Rolle zugewiesen wird. Im Gegensatz zu Vorgängergenerationen sollte die Mitarbeiterführung von Millennials regelmäßige und umfassende Mitarbeitergespräche umfassen.⁴¹ Eine Studie der Unternehmensberatung

³⁵ Vgl. Purgal 2015, S. 35 f.

³⁶ Vgl. ROTH INSTITUT o. D.

³⁷ Vgl. Purgal 2015, S. 37

³⁸ Vgl. Krutmann 2016

³⁹ Vgl. Kochhan et al. 2022, S. 65

⁴⁰ Vgl. Wulz 2021

⁴¹ Vgl. Purgal 2015, 37 f.

PwC aus dem Jahr 2011 untermauert diese Aussagen und stellt den Feedback-Zyklus als eine der wichtigsten Hauptcharakteristika der Millennials an.⁴² Ebenfalls neigt die ab der 1980er-Jahre geborene Generation Y im Vergleich zu älteren Generationen eher dazu, geduzt als gesiezt werden zu wollen.⁴³

Die *digital natives*⁴⁴ bringen sich besonders durch ihre Technologieaffinität in die Arbeitswelt ein. Sie sehen soziale Technologien und Netzwerke als wichtigste Arbeitsmittel an, wodurch die Führungskräfte gefordert werden ihnen die Möglichkeit einzuräumen, ihre Kompetenzen in diesem Bereich zu benutzen und für die Unternehmenszwecke einzusetzen.⁴⁵

Ein ökologisches und soziales Engagement zahlt sich für Unternehmen aus. Für die Generation Y ist eine gesunde Unternehmenskultur sowie ein positives Image der Arbeitgebermarke ein großer Pluspunkt für Firmen auf dem Arbeitsmarkt. Durch Teamevents, Teambuilding-Maßnahmen und ein gutes Arbeitsklima kann dem Wunsch der Mitarbeitenden nach Kooperation nachgekommen werden.⁴⁶ Für Millennials wird *Diversität* (engl.: „diversity“) als eine der wichtigsten Kennzahlen bei der Wahl des Arbeitgebers angesehen. Demnach kommt ihr eine bedeutendere Stellung in der Unternehmenskultur zu als bei vorherigen Generationen.⁴⁷

Der Lebensstil der *digital natives* ändert auch ihr Verhalten im Beruf. Aufgrund fortschrittlicher Kommunikationstechnologie fehlt es ihnen oft an Verständnis, wieso sie ihre Arbeiten an einem bestimmten Ort nach einer bestimmten Uhrzeit erledigen müssen. Millennials wünschen sich die Möglichkeit von Home Office und eine ebenso freie Ausgestaltung ihrer Work-Life-Balance. Dabei wird der Begriff der „Work-Life-Balance“ fast obsolet, weil er aus einer Karriereorientierung resultiert, bei der das Leben über weite Strecken zugunsten der Karriere zu kurz kommt. Sie bewegen sich stetig zwischen den Spannungsfeldern *Lebensgenuss* sowie *Leistungsorientierung* und *Familie und Beruf*. Die Generation Y ist leistungswillig, jedoch möchte sie selbst darüber entscheiden, wann, wo und wie sie ihre Arbeitsleistung erbringt.⁴⁸ Eine Möglichkeit, die Balance zwischen Arbeit und Privatleben herzustellen, kann das Einlegen eines

⁴² Vgl. pwc 2011, S. 16

⁴³ Vgl. Hiller 2022, S. 34

⁴⁴ Personen, die mit digitalen Medien und den damit verbundenen Konzepten und Technologien aufgewachsen und vertraut sind

⁴⁵ Vgl. Purgal 2015, S. 38

⁴⁶ Parment 2013, S. 12

⁴⁷ Vgl. Theobald 2019

⁴⁸ Vgl. Purgal 2015, S. 28 f.

Sabbaticals⁴⁹ sein.⁵⁰ Alternativ können Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, eine bestimmte Anzahl an Tagen aus dem Ausland zu arbeiten.⁵¹

2.3 Grundlagen des Einkaufs

In der Literatur werden unterschiedliche Auffassungen vertreten, was die Begriffsdefinitionen von Beschaffung und Einkauf betrifft. In vielen Fällen wird der Einkauf als Teilbereich der Beschaffung gesehen⁵²: Hofmann und Staiger unterteilen Beschaffung in „die strategische Beschaffung (Sourcing), den Einkauf (Purchasing) und die Beschaffungslogistik“.⁵³ In anderen Werken werden die Begriffe jedoch synonym gebraucht.⁵⁴ Da darüber hinaus in der Praxis üblicherweise von Einkaufs- und nicht von Beschaffungsabteilungen die Rede ist und die dazugehörigen Aktivitäten nur schwer anwendungsorientiert abgegrenzt werden können⁵⁵, werden Einkauf und Beschaffung auch in dieser Arbeit synonym verwendet. „Der Einkauf übernimmt die Versorgungsfunktion im Unternehmen. Er ist für die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Beschaffungsobjekten [...] verantwortlich. Die klassische Zielsetzung des Einkaufs [ist es], die richtigen Güter, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte sicherzustellen.“⁵⁶ Er stellt damit die Schnittstelle zwischen den Lieferanten und den Bedarfsträgern dar.⁵⁷

In der Praxis werden häufig die Tätigkeitsfelder des operativen, taktischen sowie des strategischen Einkaufs unterschieden. Der *operative Einkauf* ist dabei eher kurzfristig ausgerichtet und sichert durch die Abwicklung der täglichen Bedarfsanforderungen, Bestellvorgänge oder Terminverfolgung die Teileverfügbarkeit ab.⁵⁸ Der *taktische Einkauf* dagegen ist mittelfristig ausgerichtet und beinhaltet Aufgaben wie die Bedarfsanalyse, die Lieferantenauswahl oder das Verhandeln von Verträgen.⁵⁹ Strategische Tätigkeiten sind diesen Aufgaben vorgelagert und langfristig ausgerichtet. Sie haben in den vergangenen Jahren an Wichtigkeit gewonnen und stehen zunehmend im Fokus, da sie nach der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind und dadurch eine bedeutende Rolle für den Unternehmenserfolg einnehmen. *Strategischer Einkauf*

⁴⁹ Unter Sabbatical versteht man die Freistellung eines Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum von der beruflichen Tätigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung seines Arbeitsvertrages.

⁵⁰ Vgl. Rudholzer 2015, S. 20

⁵¹ Vgl. Fromm 2022

⁵² Vgl. Lorenzen/Krokowski 2018, S. 5

⁵³ Hofmann/Staiger 2020, S. 6

⁵⁴ Vgl. Kummer et al. 2018, S. 139

⁵⁵ Vgl. Large 2013, S. 22 f.

⁵⁶ Weigel/Rücker 2015, S. 2

⁵⁷ Vgl. Lorenzen/Krokowski 2018, S. 7

⁵⁸ Vgl. Weigel/Rücker 2015, S. 3

⁵⁹ Vgl. Dolmetsch 2001, S. 129

umfasst laut Weigel und Rücker neben der Determinierung der strategischen Ausrichtung auch die Suche nach geeigneten Beschaffungsmärkten, die Verhandlung von Rahmenverträgen oder das Managen des Lieferantennetzwerks.⁶⁰ Während hier also "normale" Vertragsverhandlungen als taktisch betrachtet werden, gelten Rahmenvertragsverhandlungen als strategische Aufgabe. In anderen Quellen werden als strategische Einkaufsthemen dagegen u. a. die Umsetzung der Unternehmensstrategie in eine Einkaufsstrategie, Prozessanalysen oder Outsourcing-Strategien genannt.⁶¹ Es liegt in der Literatur also keine einheitliche Definition strategischen Einkaufs vor.

Des Weiteren können die Einkaufsorganisationen verschiedener Unternehmen nach deren Zentralisierungsgrad unterschieden werden. Je nach Unternehmensstruktur sowie -ausrichtung kann der Einkauf zentral oder dezentral organisiert sein. Bei einer *zentralen Organisation* ist nur ein einzelner Bereich des Unternehmens berechtigt, einzukaufen. Dieser sitzt entweder in der Firmenzentrale oder an dem Unternehmensstandort, wo die größten Bedarfe vorkommen. Ein zentraler Einkauf hat diverse Vorteile, wie beispielsweise Mengenrabatte durch Volumenbündelung, eine homogene Lieferantenstruktur, effizientere Prozesse oder eine größere Fachkompetenz der Mitarbeiter. Gleichzeitig hat ein zentraler Einkauf jedoch damit zu kämpfen, dass durch die räumliche Distanz der Informationsfluss beeinträchtigt sein kann, er sich auf kulturelle Unterschiede einstellen muss und oftmals von den dezentralen Organisationen nicht akzeptiert wird. Im Gegensatz dazu stellt die Nähe zu den Bedarfsträgern den größten Nutzen einer *dezentral organisierten Einkaufsorganisation* dar. Bei dieser Organisationsart kümmern sich in relevanten Organisationseinheiten jeweils spezifische Einkaufsabteilungen anstatt einer zentralen Abteilung um die dortigen Bedarfe. So können kurze Informationswege und detailliertes Fachwissen der Einkäufer sichergestellt werden. Schwächen dieses Ansatzes sind die fehlende Marktmacht sowie Standardisierung des Einkaufs, da keine Bedarfsbündelung über das Unternehmen hinweg stattfindet. Häufig wird in der Praxis eine hybride Form aus beiden Ansätzen umgesetzt: das sogenannte Lead-Buyer-Konzept. Hier verantwortet der zentrale Einkauf die unternehmensweit einheitlichen Materialgruppen strategisch, während die operativen Tätigkeiten dezentral von den Organisationseinheiten selbst abgewickelt werden. Dadurch können die Vorteile beider Ansätze optimal genutzt werden.⁶²

Betrachtet man die Entwicklung des Einkaufs, steht seit einiger Zeit der Begriff *Einkauf 4.0* stark im Fokus. Dieser ist entstanden durch die Digitalisierung bzw. *Industrie 4.0*, die

⁶⁰ Vgl. Weigel/Rücker 2015, S. 3 i.V.m. Schuh 2013, S. 17

⁶¹ Vgl. Hillberg 2020, S. 26 f.

⁶² Vgl. Weigel/Rücker 2015, S. 32 ff. i.V.m. Schuh 2013, S. 27 ff.

den radikalen Wandel beschreiben, der sich derzeit u. a. durch das Internet, multifunktionale Maschinen, Big Data und den Einsatz künstlicher Intelligenz in der Gesellschaft und der Wirtschaft vollzieht.⁶³ „Die rasche Entwicklung des Internets mit Server-(Cloud)-Diensten, verbesserte Funktionalitäten und Bedienbarkeit von Software samt künstlicher Intelligenz, die Verkleinerung und Mobilität von Zugangsgeräten sowie die radikale Erhöhung von Datenspeicher- und Datenauswertemöglichkeiten charakterisieren diese Phase für den Einkauf.“⁶⁴ Die technischen Innovationen verändern zum einen die Leistungen, die der Einkauf beschafft, sowie zum anderen sämtliche seiner Kernaufgaben. Daraus können Chancen entstehen: Beispielsweise können neue Technologien hilfreich dabei sein, nachhaltige und resiliente Lieferketten aufzubauen oder Beschaffungsobjekte über die gesamte Lieferkette zu tracken.⁶⁵ Die Umsetzung von Einkauf 4.0 ist jedoch in den allermeisten Unternehmen noch am Anfang. Neben enormen Potenzialen bringt dieser auch Herausforderungen und Risiken mit sich, welche es zu steuern gilt. Als ein Teil davon können IT-Risiken wie Cyberattacken oder die sich stark verändernden Anforderungen an jeden einzelnen Einkäufer genannt werden.⁶⁶ Wie die Einkäuferrolle in Zukunft aussehen wird, ist noch unklar. Voraussichtlich wird sie sehr umfangreich werden und Tätigkeiten wie Projektmanagement, Schnittstellenmanagement, Datenanalyse, Strategiemangement oder IT-Schnittstellenarbeit beinhalten.⁶⁷ „Mit den veränderten Aufgaben werden sich auch die Schwerpunkte verschieben. Wir sprechen von einem Change Management in großem Umfang, welches alte Einkäuferrollen ablöst und neue gestaltet. Es handelt sich um eine besondere Herausforderung an eine neue Generation Einkäufer 4.0.“⁶⁸

Bei dieser neuen Generation von *Einkäufern 4.0* handelt es sich zum großen Teil um Personal der Generation Y, der Millennials. Durch die sich vollziehende Transformation des Einkaufs treffen die Erwartungen der Millennials an die Arbeitswelt und ihre Führungskräfte und die speziellen Herausforderungen des *Einkaufs 4.0* aufeinander. Im folgenden Kapitel sollen diese Themen aufgegriffen und der aktuelle Wissensstand über die Erwartungen von Millennials an Führungskräfte im Einkauf analysiert werden.

2.4 Anforderungen an die Führung von Millennials im Einkauf

Um die Anforderungen von Millennials im Einkauf an ihre Führungskräfte analysieren zu können, muss zunächst ein Verständnis von Führung im Einkauf geschaffen werden.

⁶³ Vgl. Kleemann/Glas 2020, S. 4

⁶⁴ Kleemann/Glas 2020, S. 10

⁶⁵ Vgl. Vollmer et al. 2021, S. 43

⁶⁶ Vgl. Kleemann/Glas 2020, S. 21 f.

⁶⁷ Vgl. Hillberg 2020, S. 188

⁶⁸ Hillberg 2020, S. 187 f.

Die Aufgaben eines Einkaufsleiters können in Aufgaben der strategischen Führung, der Einkaufsorganisation und der Kooperation unterteilt werden⁶⁹:

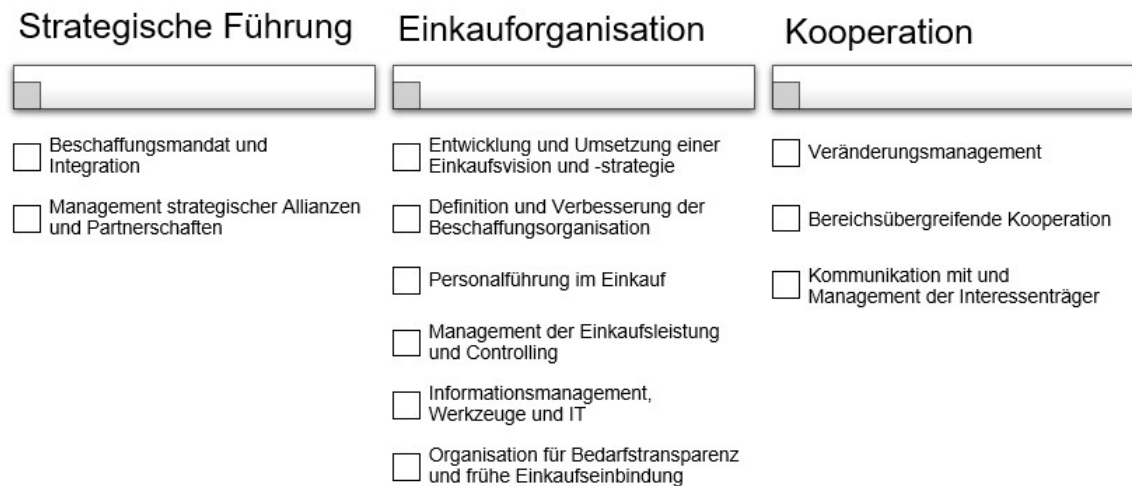


Abb. 2: Aufgaben einer Führungskraft im Einkauf⁷⁰

Wie Abbildung 2 zeigt, sind die Aufgaben in der Führung einer Einkaufsabteilung breit gefächert. Die Anforderungen an Personen in Führungspositionen werden immer anspruchsvoller und vielfältiger: „Führungskräfte in der heutigen Zeit müssen globaler und komplexer denken und handeln, (internationale) Mitarbeiter führen, motivieren und beurteilen sowie aus heterogener werdenden Belegschaften leistungsfähige Teams bilden und unterstützen.“⁷¹ Da die Fragestellung dieser Arbeit mit der Führung von Millennials eine ganze Generation im Fokus hat, soll hier nun genauer auf die Aufgabe der Personalführung eingegangen werden. Die Personalführung im Einkauf kann in die folgenden Teilbereiche gegliedert werden⁷²:

- Steuerung von Personalprozessen im Einkauf
- (Personalauswahl, Einarbeitung, Entwicklung, Nachfolgeplanung)
- Bestimmung des Anforderungsprofils für die verschiedenen Einkaufsfunktionen
- Analyse möglicher individueller Abweichungen
- Bestimmung von Maßnahmen zur Personalentwicklung

Ein wichtiges Thema in der Personalentwicklung ist es beispielsweise, die Qualifikationen der Mitarbeiter durch Maßnahmen wie Schulungen oder Weiterbildungen zu fördern. Zum anderen sollen die Mitarbeiter motiviert sowie an das Unternehmen gebunden werden, indem ihnen Zukunftschancen aufgezeigt werden.⁷³ Dies hat auch im Einkauf von Unternehmen eine enorme Bedeutung, da es in diesem Bereich nicht

⁶⁹ Vgl. Büsch 2019, S. 268

⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Büsch 2019, S. 268

⁷¹ Karlshaus/Segger 2017, S. 92

⁷² Vgl. Büsch 2019, S. 273

⁷³ Vgl. Weigel/Rücker 2015, S. 179

einfach ist, geeignetes Personal zu finden, welches die hohen Anforderungen erfüllt. Ein Grund hierfür ist, dass bisher kaum spezifische Bildungsangebote für Einkäufer angeboten werden.⁷⁴ Die Generation Y stellt bereits heute fast 50% der Belegschaft in Unternehmen.⁷⁵ Folge dessen ist, dass Führungskräfte – auch im Einkauf – in naher Zukunft ein besonderes Augenmerk darauflegen werden, wie Millennials am besten geführt werden sollten.

Wie bereits in den Kapiteln 2.1 und 2.2 erläutert, verändern die neuen Werte und Erwartungen der Generation Y an das Arbeitsleben auch die Anforderungen an deren Führung. Wie alle Führungskräfte stellt dies mutmaßlich auch Einkaufsleiter vor neue Herausforderungen. Diesem Thema wurde in der Literatur jedoch bisher noch wenig Beachtung geschenkt: Die Anforderungen von Millennials im Einkauf an deren Führungskräfte oder ihre Einschätzung zu alternativen Konzepten oder Führungsstilen sind zum derzeitigen Forschungsstand noch nicht beleuchtet worden. Da diese Themen jedoch mit dem sich vollziehenden Generationenwandel im Arbeitsleben an Bedeutung gewinnen, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit dieser Thematik. Dazu sollen die in den Kapiteln 2.1 und 2.2 gewonnenen Informationen über Millennials herangezogen werden. Darauf basierend werden Hypothesen über Millennials im Einkauf formuliert, die in einer anschließenden empirischen Forschung in Kapitel 3 überprüft werden sollen:

1. *Millennials im Einkauf sind die Möglichkeit von Home Office und anderen flexiblen Arbeitsformen sowie eine freie Ausgestaltung ihrer Work-Life-Balance wichtig.*
2. *Millennials bevorzugen neue und flexiblere Organisationsformen im Einkauf (z. B. agiles Arbeiten).*
3. *Millennials im Einkauf befinden sich im Konflikt zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung.*
4. *Millennials im Einkauf bewegen sich im Konflikt zwischen Familie und Beruf.*
5. *Millennials im Einkauf möchten ihre digitalen Kompetenzen für die Unternehmenszwecke einsetzen.*
6. *Millennials lehnen hierarchische Strukturen im Einkauf vermehrt ab.*
7. *Millennials im Einkauf möchten besondere Anerkennung für ihre Arbeit erhalten und wünschen sich regelmäßiges Feedback ihrer Führungskräfte.*

⁷⁴ Vgl. Weigel/Rücker 2015, S. 181

⁷⁵ Vgl. Spickenreither/Sackmann 2019, S. 65

8. *Millennials im Einkauf möchten autonom arbeiten sowie Gestaltungsspielraum und Mitspracherecht bei ihren Aufgaben erhalten.*
9. *Millennials im Einkauf ist die Möglichkeit der unternehmensinternen Entwicklung und Weiterbildung wichtiger als Geld.*
10. *Millennials im Einkauf sind untreu ihrem Arbeitgeber gegenüber.*
11. *Millennials im Einkauf sind eine gesunde Unternehmenskultur, ein angenehmes Arbeitsklima und gute Teamarbeit wichtig.*
12. *Millennials legen großen Wert auf ein umweltbewusstes Verhalten ihres Arbeitgebers.*

Durch die Überprüfung dieser Hypothesen soll eine Antwort auf die folgende Forschungsfrage generiert werden:

Welche Werte vertreten Millennials im Einkauf und welche Anforderungen ergeben sich daraus an ihre Führungskräfte?

Diese Fragestellung soll in Kapitel 3 mithilfe einer empirischen Untersuchung beantwortet werden. Dazu werden zunächst die Hypothesen in einen Fragebogen transferiert, mit welchem anschließend die Umfrage erstellt wird. Wie in Abschnitt 2.2 bereits angesprochen wurde, streben die Millennials nach einer beruflichen Tätigkeit, die sinnstiftend ist und einem Zweck, einem *Purpose*, dient. Was bedeutet der Begriff *Purpose* für Millennials im Einkauf und wie wirkt er sich auf ihr Handeln aus? Auch diese Fragestellung wurde in die Umfrage mit aufgenommen. Mithilfe der gewonnenen Informationen sollen schlussendlich in Kapitel 3.4 Handlungsempfehlungen für Führungspersonen im Einkauf entwickelt werden.

3. Empirische Untersuchung zur Führung von Millennials im Einkauf

Das dritte Kapitel stellt die gewählte Forschungsmethode vor und zeigt die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage, gegliedert in fünf Themenbereiche, auf. Folgend werden diese diskutiert und aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte im Einkauf abgeleitet.

3.1 Methodische Überlegungen zum Forschungsdesign

Die grundlegende Überlegung zum Forschungsdesign richtet sich im ersten Schritt auf die Auswahl der geeigneten Forschungsmethode. Hierbei kann entweder qualitative oder quantitative Forschung oder auch eine Mischform aus diesen angewandt werden. Der *qualitative Ansatz* wird häufig zur Generierung von Hypothesen genutzt und damit tendenziell verwendet, wenn noch vergleichsweise wenig Literatur in dem jeweiligen

Forschungsgebiet vorhanden ist. *Quantitative Forschung* dagegen fokussiert sich eher auf das Überprüfen von Hypothesen, die mithilfe bereits vorhandener Quellen aufgestellt wurden. Der sogenannte *Mixed Methods Ansatz*, eine Kombination qualitativer und quantitativer Forschung, soll hier nicht näher erläutert werden, da er aufgrund des begrenzten Zeitraums bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht in Betracht gezogen werden konnte.⁷⁶

Das Thema *Führung von Millennials* bietet bereits eine literarische Basis, wohingegen die *Führung von Millennials im Einkauf* wie bereits erwähnt ein tendenziell weniger erforschtes Gebiet darstellt. Somit lässt sich die Frage stellen, ob die allgemeinen Werte und Anforderungen von Millennials an deren Führungskräfte auch auf den Einkauf übertragen werden können. Vor diesem Hintergrund wurden in Kapitel 2.4 Hypothesen über die Anforderungen von Millennials im Einkauf aufgestellt, die mithilfe der folgenden empirischen Forschung überprüft werden sollen. Für ein solches Vorhaben eignet sich insbesondere (bei Zugriff auf geeignete Teilnehmer) der quantitative Forschungsansatz. Bestände das Ziel der Forschungsarbeit hingegen darin, erste Hypothesen zu generieren, wäre stattdessen der qualitative Ansatz heranzuziehen.⁷⁷

Bei der Erstellung des Fragebogens wurden insgesamt 21 Fragen ausgewählt, die sich in die folgenden Kategorien einordnen lassen:

- Soziodemografische Merkmale der Befragten
- Moderne Arbeitsformen
- Work-Life-Balance
- Arbeitsorganisation
- Werte der Millennials

Zwei der 21 ausgewählten Fragen wurden den Umfrageteilnehmern als offene Fragen gestellt, um genaueren Einblick in die Sichtweise der Befragten zu diesen Themen zu erhalten und sie nicht durch vorgegebene Antworten zu beeinflussen. Von den 19 geschlossenen Fragen waren 17 als *single choice* sowie zwei Fragen als *multiple choice* zu beantworten. Der gesamte Fragebogen kann im Anhang eingesehen werden.

Nach der Erstellung des Fragebogens lag der Fokus auf der Auswahl eines geeigneten Umfragetools. Nach der Recherche und Evaluation mehrerer möglicher Tools wurde sich für *Empirio* entschieden, da es eine intuitive Benutzeroberfläche besitzt sowie die gewonnenen Daten in Excel ausgeleitet und dort optimal analysiert werden können.

Die Umfrage wurde ausschließlich an Personen adressiert, die in die Altersspanne der Generation Y eingeordnet werden konnten und eine berufliche Laufbahn im

⁷⁶ Vgl. Creswell 2014, S. 32 ff.

⁷⁷ Vgl. Klandt, Heidenreich 2017, S. 31

Einkaufsumfeld anstreben, bzw. bereits Einkaufserfahrungen vorweisen können. Für die Verteilung der Umfrage an möglichst viele Personen der Zielgruppe wurden einerseits die drei Kurse des Studiengangs *Digital Sustainable Procurement and Supply Management* genutzt. Weitere Teilnehmer wurden über berufliche Kontakte der drei Autoren dieser Arbeit sowie über LinkedIn akquiriert. Die Durchführung der Umfrage erfolgte vom 06.11.2022 bis einschließlich 29.11.2022.

3.2 Auswertung der empirischen Erkenntnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Umfrage, an welcher 95 Personen teilgenommen haben, visualisiert und beschrieben. Die Anzahl der abgegebenen Antworten je Frage beträgt somit $n = 95$. Daraus resultiert die geringe Differenz zwischen der absoluten und der relativen Darstellung der Ergebnisse. Eine Ausnahme stellen zwei Fragen dar, bei welchen eine Mehrfachantwort möglich war, hier wird die Anzahl n der abgegebenen Antworten gesondert angegeben. Die Interpretation sowie die Diskussion der Ergebnisse erfolgen im Abschnitt 3.3. Bei der Darstellung der Ergebnisse in Kreisdiagrammen ist die Legende stets absteigend nach den relativen Anteilen geordnet.

Soziodemografische Merkmale der Befragten

Zunächst war das Ziel, einige grundlegende Informationen über die Teilnehmer zu gewinnen, um deren Antworten später besser interpretieren zu können. Dazu wurden zu Beginn die soziodemografischen Merkmale der Teilnehmer abgefragt. Die erste Frage dieser Kategorie lautete, wieviel praktische Erfahrung die Teilnehmer bereits im Einkaufsumfeld gesammelt haben:

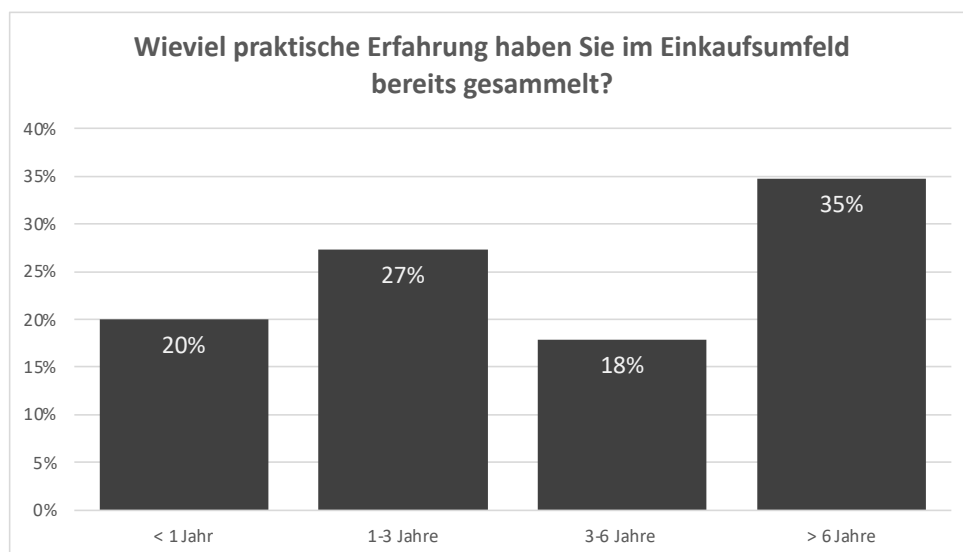


Abb. 3: Verteilung der Einkaufserfahrung der Befragten⁷⁸

⁷⁸ Eigene Darstellung

Als weitere soziodemographische Frage wurde nach dem Alter der Teilnehmer gefragt. Hier sollte nicht das genaue Alter angegeben werden, sondern die Einordnung in eine Altersspanne erfolgen, die sich von den Jahrgängen 1980 bis 2000 erstreckte:

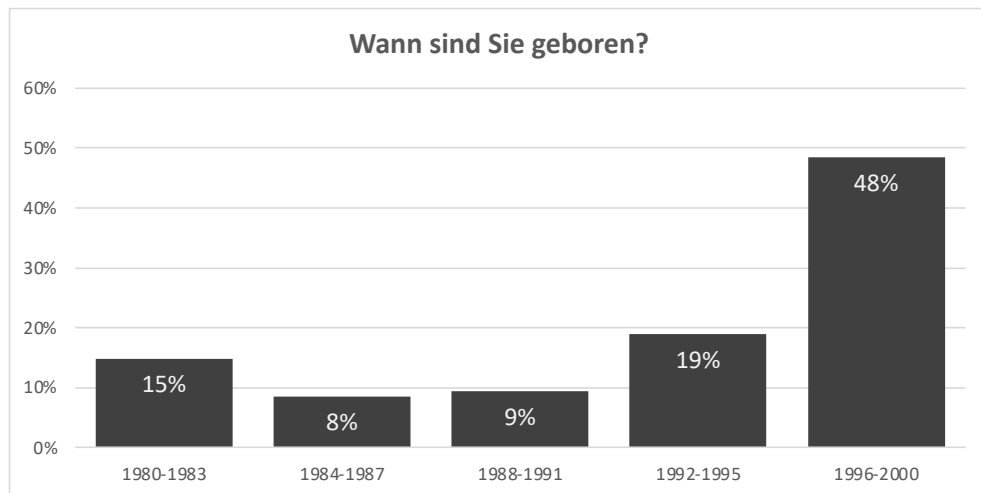


Abb. 4: Die Zeiträume, in denen die Befragten geboren wurden⁷⁹

Der größte Anteil der Befragten ist mit 48% zwischen 1996 und 2000 geboren. Jedoch sind auch 23% dem "älteren" Teil der Millennials zuzuordnen, die zwischen 1980 und 1987 geboren sind.

Bei der Frage, in welcher Branche die Teilnehmer derzeit tätig sind, wurde die Automobilindustrie mit 38% aller Befragten am häufigsten genannt. Des Weiteren waren 24% aller Teilnehmer zum Zeitpunkt der Umfrage im Maschinen- und Anlagenbau beschäftigt, während 9% in der Elektronikbranche arbeiten (siehe Abbildung 5).

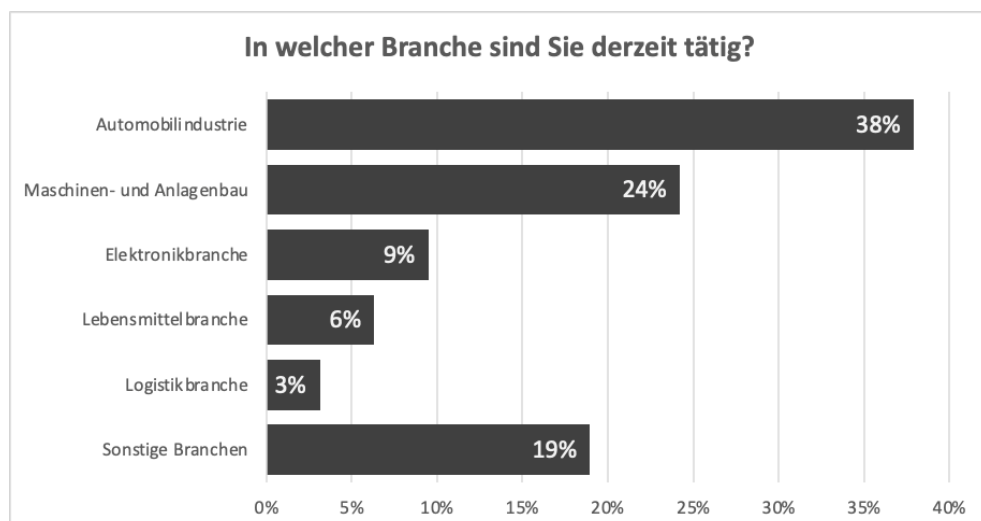


Abb. 5: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer⁸⁰

⁷⁹ Eigene Darstellung

⁸⁰ Eigene Darstellung

Moderne Arbeitsformen

Als erster Fragenblock, welcher inhaltliche Fragen zur Beantwortung der Forschungsfrage enthielt, wurden einige Fragen unter dem Überbegriff *Moderne Arbeitsformen* zusammengefasst. Der Hypothese aus Kapitel 2.4 zufolge ist Millennials im Einkauf die Möglichkeit von Home Office wichtig. So wurde die Frage gestellt, wieviel mobiles Arbeiten sich die Millennials persönlich wünschen würden.

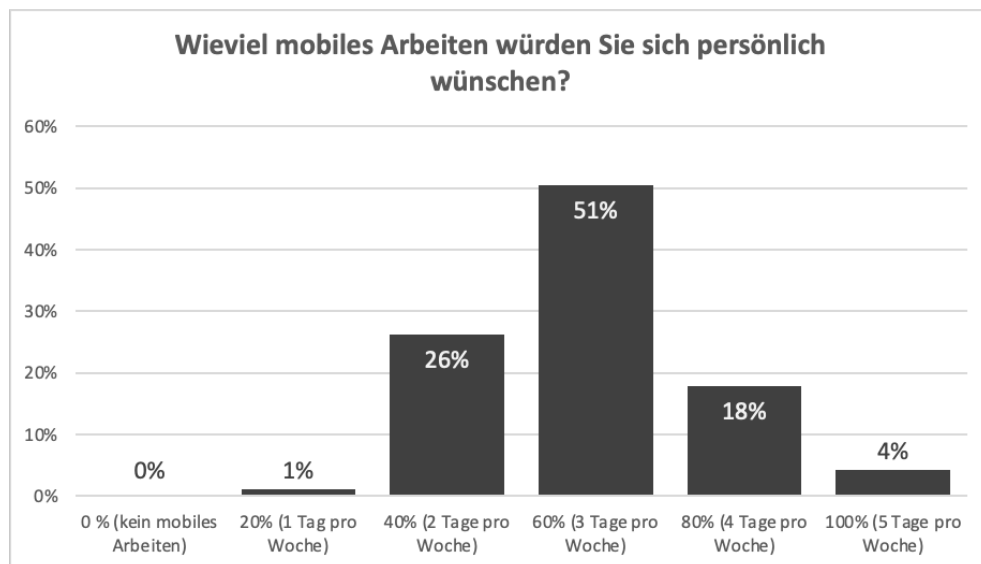


Abb. 6: Optimaler Anteil an mobilem Arbeiten für die Befragten⁸¹

Bei Betrachtung der Antworten fällt auf, dass sich eine große Mehrheit der Millennials mit 51% bei einer Vollzeitanstellung drei Tage mobiles Arbeiten pro Woche wünscht. Auch zwei Tage (26%) und vier Tage (18%) pro Woche finden einige Teilnehmer gut, während die Antwortmöglichkeiten kein Tag, ein Tag sowie fünf Tage nicht favorisiert werden.

Da Millennials laut wissenschaftlicher Quellen flexible, moderne Arbeitsformen sehr schätzen, wurde den Teilnehmern außerdem die Frage gestellt, wie wichtig es Ihnen ist, eine gewisse Anzahl an Tagen im Jahr aus dem Ausland arbeiten zu können. Hier ergab sich im Gegensatz zur vorherigen Frage ein gleichmäßig verteiltes Bild: 44% der Befragten gaben an, dass ihnen Arbeiten aus dem Ausland sehr wichtig oder wichtig ist, 33% dagegen ist es weniger wichtig oder überhaupt nicht wichtig. Die verbleibenden 23% stehen dem Thema neutral gegenüber.

⁸¹ Eigene Darstellung

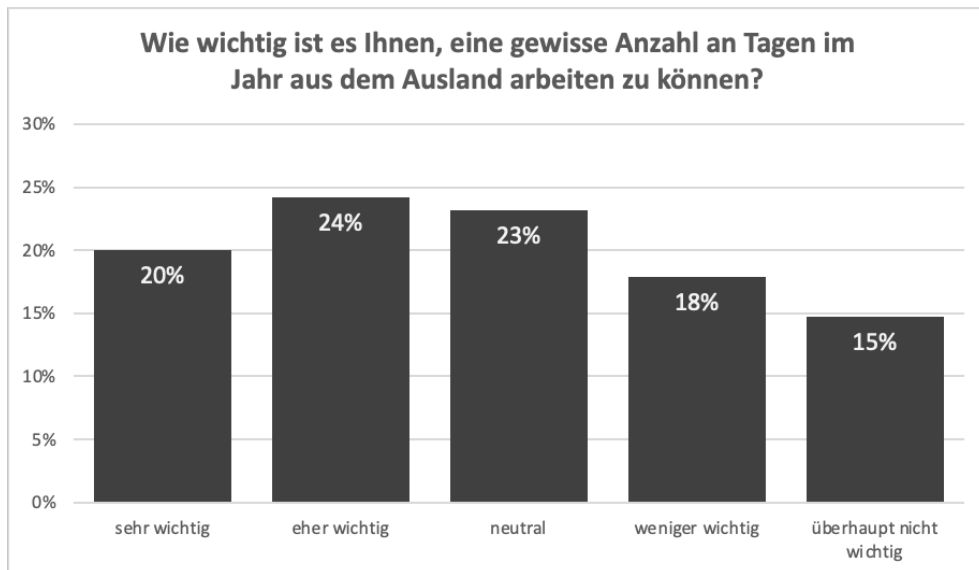


Abb. 7: Bewertung der Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten durch die Befragten⁸²

Eine ähnliche Verteilung ergab sich bei der Frage, ob die Millennials im Laufe ihrer Karriere ein Sabbatical planen. Wie in Abbildung 8 erkennbar, ist zwar eine leichte Tendenz zu einem Sabbatical zu erkennen, jedoch sind auch 22% der Teilnehmer noch unentschlossen und 34% planen nicht mit einem Sabbatical. Keiner der Befragten hat bereits ein Sabbatical eingelegt.

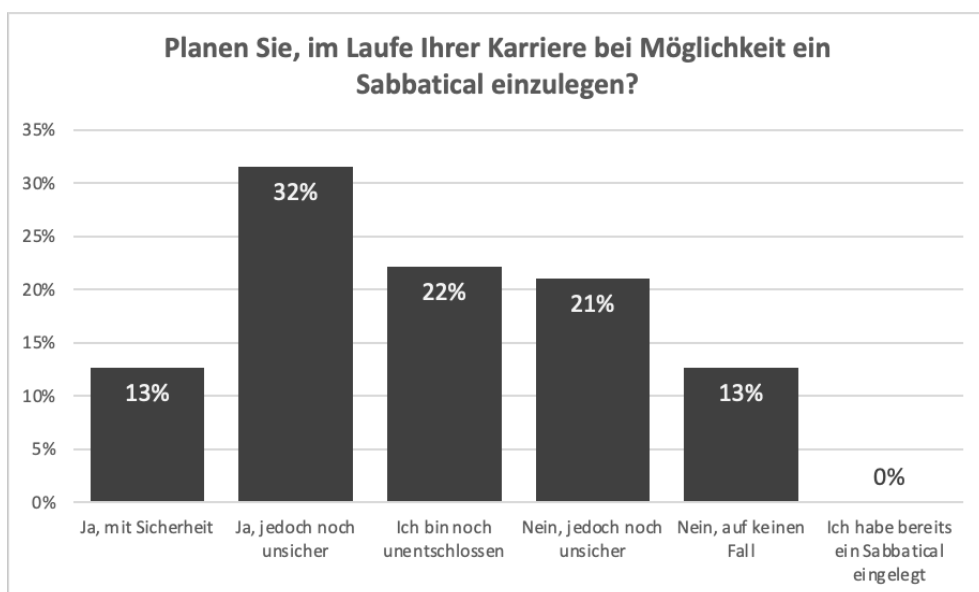


Abb. 8: Planung eines Sabbaticals im Laufe der Karriere der Befragten⁸³

Da es ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist, Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Einkauf zu entwickeln, sollten die Umfrageteilnehmer auch angeben, ob sie Beeinträchtigungen in ihrer Tätigkeit als Einkäufer sehen, wenn sie für längere Zeiträume aus dem Ausland arbeiten:

⁸² Eigene Darstellung

⁸³ Eigene Darstellung



Abb. 9: Von den Befragten erwartete Beeinträchtigungen ihrer Tätigkeit beim Arbeiten aus dem Ausland⁸⁴

Die Befürchtungen, die Führungskräfte unter Umständen beim Arbeiten ihrer Mitarbeiter aus dem Ausland haben könnten, teilen die Millennials größtenteils nicht. 61% der befragten Millennials sehen keine Beeinträchtigungen ihrer Tätigkeit, 32% vermuten leichte Beeinträchtigungen. Stärkere Beeinträchtigungen sehen dagegen nur 7% der Teilnehmer.

Wie bei dieser Frage, zielte auch die darauffolgende Frage darauf ab, herauszufinden, ob die Befragten mögliche Befürchtungen von Führungskräften teilen: Die Teilnehmer sollten angeben, wie hoch sie die Herausforderung für die Einkaufsabteilung einschätzen, wenn Einkäufer ein Sabbatical einlegen (z. B. aufgrund von Knowhow-Verlust oder Problemen bei der Übergabe). Hier war das Ergebnis weniger einseitig als bei der vorherigen Frage (siehe Abbildung 10). Mit 53% erwartet die Mehrheit der befragten Millennials eine mittlere Herausforderung, wenn ein Einkäufer ein Sabbatical einlegt. 24% der Befragten sehen sogar eine hohe Herausforderung darin, 3% eine sehr hohe Herausforderung. Lediglich 15% der Befragten erwarten eine geringe sowie 5% erwarten keine Herausforderung in einem solchen Fall.

⁸⁴ Eigene Darstellung

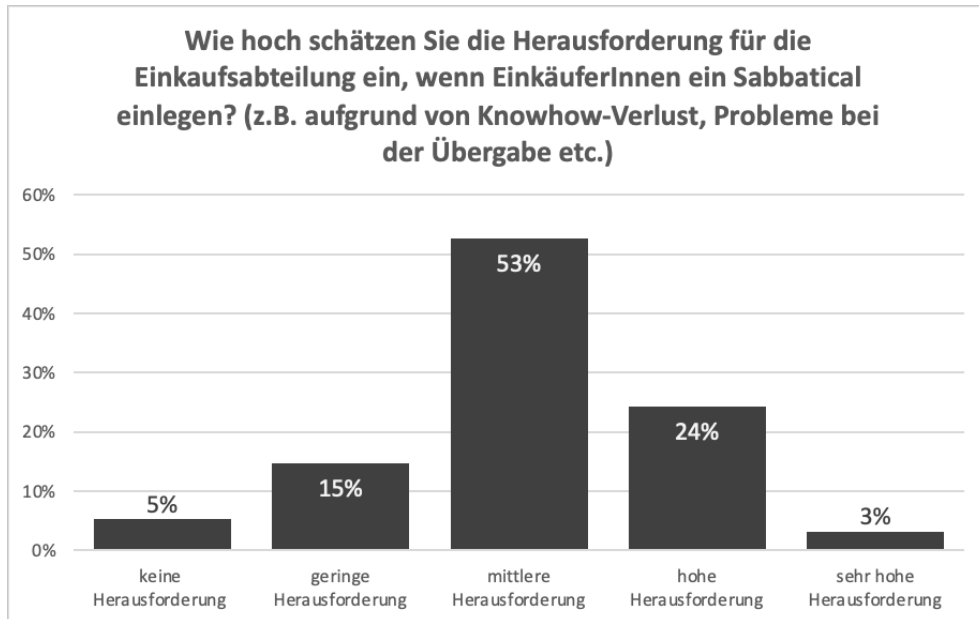


Abb. 10: Erwartete Herausforderungen bei einem Sabbatical von Einkäufern⁸⁵

Work-Life-Balance

Ein weiterer Fragenblock bezog sich auf die Work-Life-Balance der Millennials. Bei der ersten Frage in diesem Kapitel wurden die Teilnehmer gebeten, die Antwortmöglichkeit zu wählen, welcher sie am ehesten zustimmen. Die Frage bezog sich auf die Relation der wöchentlichen Arbeitszeit zum Gehalt der Millennials, um die Hypothese zu überprüfen, dass sich Millennials im Konflikt zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung befinden.

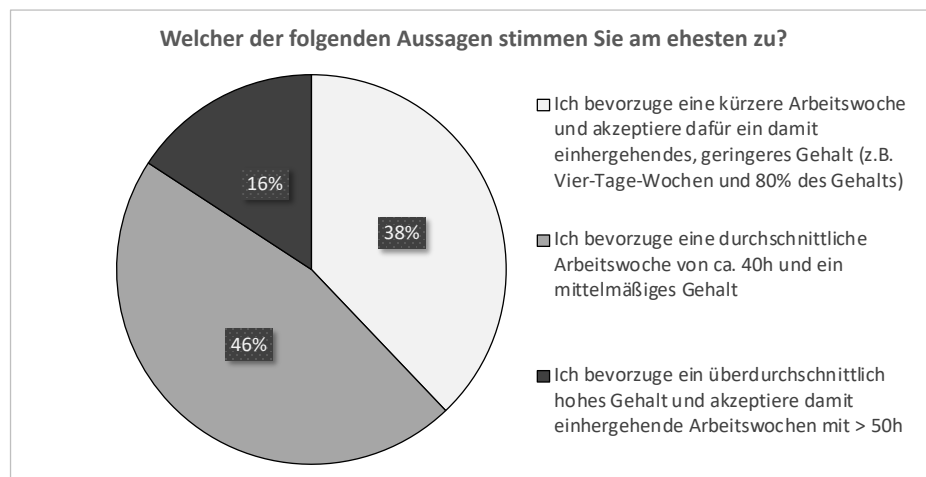


Abb. 11: Arbeitszeit in Relation zum Gehalt der Befragten⁸⁶

Mit 46% bevorzugt fast die Hälfte aller Befragten eine durchschnittliche Arbeitswoche von 40 Stunden ein mittelmäßiges Gehalt. Im Gegensatz dazu sind 38% der Teilnehmer

⁸⁵ Eigene Darstellung

⁸⁶ Eigene Darstellung

bereit, nur 80% ihres eigentlichen Gehalts zu bekommen, um dafür eine kürzere Arbeitswoche und mehr Freizeit zu erhalten (beispielsweise eine Vier-Tage-Woche). Für 16% der Befragten dagegen hat ein überdurchschnittlich hohes Gehalt eine größere Bedeutung, weshalb sie eine Arbeitswoche mit mehr als 50 Stunden und damit weniger Freizeit in Kauf nehmen.

Die darauffolgende Frage bezog sich auf die berufliche Karriere der Millennials: „Stimmen Sie folgender Aussage zu? Für mich hat meine Freizeit einen höheren Stellenwert als meine berufliche Karriere.“ Hintergrund dieser Frage waren wiederum die Hypothesen, dass Millennials sich im Konflikt zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung befinden und dass Millennials sich im Konflikt zwischen Familie und Beruf befinden.



Abb. 12: Bedeutung der Freizeit in Relation zur beruflichen Karriere der Befragten⁸⁷

Die Antworten konnten dies tendenziell bestätigen. 41% konnten der Aussage nur bedingt zustimmen, was einen Konflikt von Freizeit und Karriere für diese Teilnehmer nahelegt. Mit 43% stimmte aber doch ein größerer Teil der Befragten der Aussage zu oder voll und ganz zu, was suggeriert, dass bei Millennials eine leichte Tendenz besteht, ihre Freizeit als bedeutender anzusehen als ihre Karriere. 16% der Teilnehmer stimmte der Aussage hingegen nicht zu.

Arbeitsorganisation

Da sich die Arbeitsorganisation von Millennials laut der Theorie teilweise stark von den Vorgänger-Generationen unterscheidet, wurden auch hierzu einige Fragen in die Umfrage mit aufgenommen. Zunächst sollte die im Abschnitt 2.4 aufgestellte Hypothese überprüft werden, dass Millennials im Einkauf ihre digitalen Kompetenzen für

⁸⁷ Eigene Darstellung

Unternehmenszwecke nutzen möchten. Beispielhaft wurde für die Frage die Lieferantensuche im Einkauf herangezogen und nachgefragt, welche Medien bzw. Möglichkeiten die Umfrageteilnehmer für die Lieferantensuche bevorzugen. Dabei war eine Mehrfachauswahl möglich. Die relativen Angaben in der folgenden Abbildung beziehen sich auf eine insgesamt Zahl an Antworten von $n = 228$.

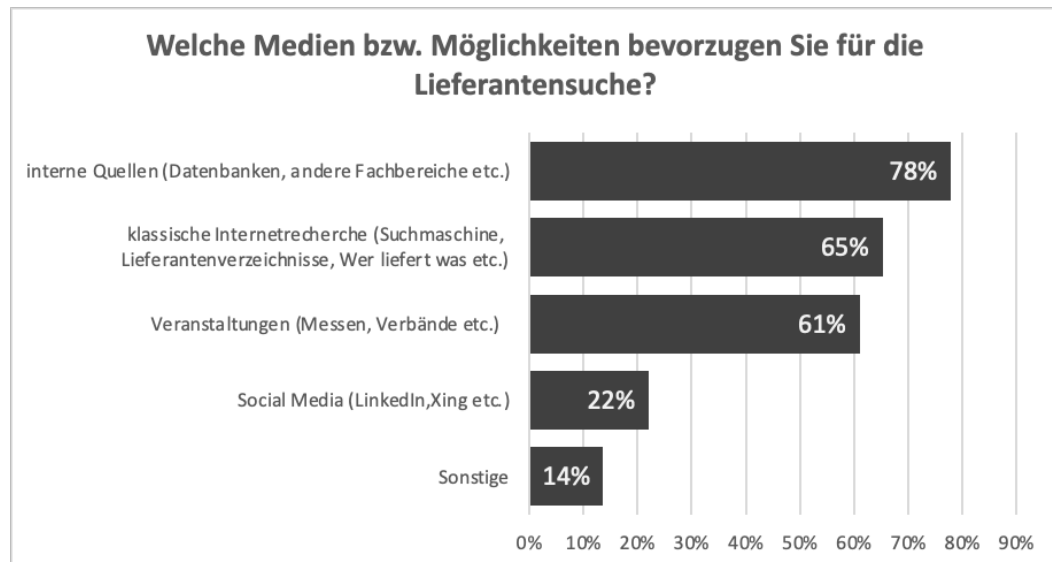


Abb. 13: Bevorzugte Medien und Möglichkeiten für Lieferantensuche⁸⁸

Am häufigsten wurden interne Quellen wie Datenbanken oder andere Fachbereiche als bevorzugtes Mittel von 78% der Teilnehmer genannt (74 Stimmen). Eine klassische Internetrecherche wie über Suchmaschinen, Lieferantenverzeichnisse oder ähnliches wurde von 65% (62 Stimmen) und Veranstaltungen wie Messen von 61% (58 Stimmen) als oft genutzte Methode angegeben. Social Media als Tool nutzt dagegen die Mehrheit der Befragten nicht. Dies ist auffällig, da gemäß der Hypothese, Millennials würden ihre digitalen Kompetenzen gerne zu Unternehmenszwecken nutzen, ein anderes Ergebnis zu erwarten gewesen wäre. Dies soll in Abschnitt 3.3 aufgegriffen und diskutiert werden.

Als weitere Frage sollten die Teilnehmer angeben, wie geeignet ihrer Meinung nach moderne Arbeitsformen wie agile Methoden für das Einkaufsumfeld sind.

⁸⁸ Eigene Darstellung

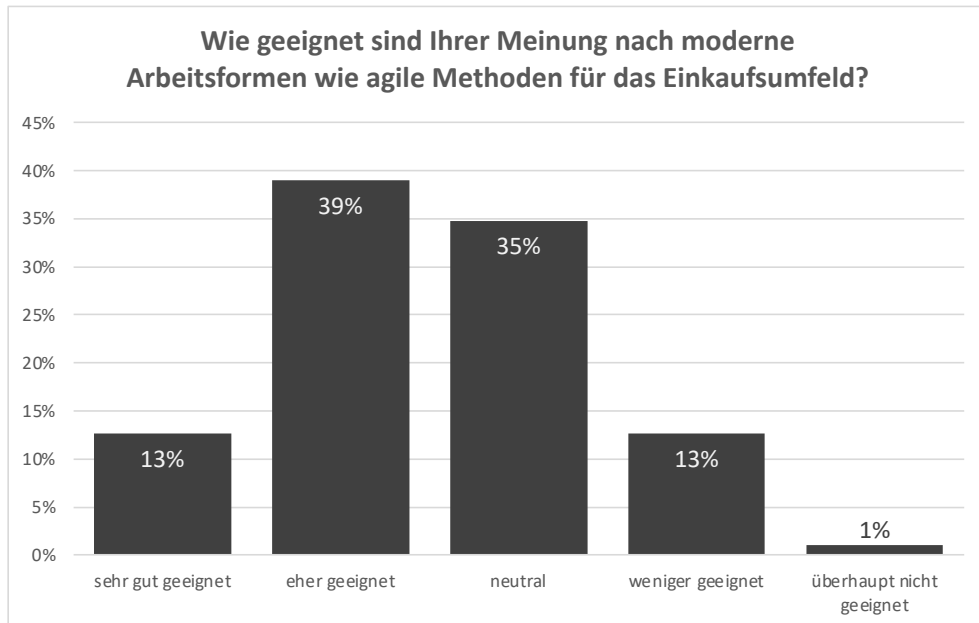


Abb. 14: Meinung der Befragten zu modernen Arbeitsformen im Einkauf⁸⁹

Ein mit 35% sehr großer Teil der Befragten steht modernen Arbeitsformen wie agilen Methoden im Einkauf neutral gegenüber. Nach 39% der Befragten sind dagegen moderne Arbeitsformen gut geeignet für den Einkauf, nach 13% sogar sehr gut. Die Antworten „weniger geeignet“ oder „überhaupt nicht geeignet“ wählten auf der anderen Seite nur insgesamt 14% aus.

Da Millennials flache Hierarchien laut einer Hypothese aus Kapitel 2.4 wichtig sind, sollten die Befragten angeben, wie wichtig ihnen diese im Einkauf sind:

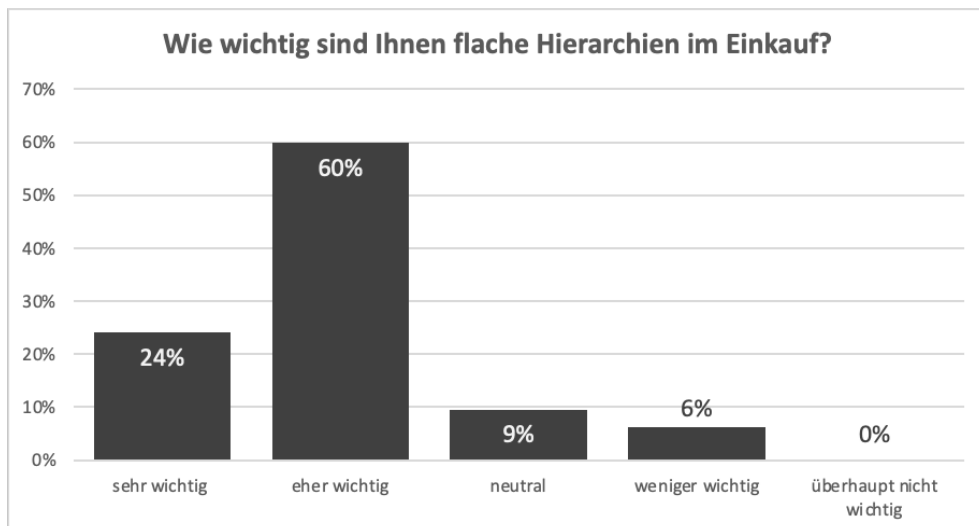


Abb. 15: Bedeutung flacher Hierarchien im Einkauf für die Befragten⁹⁰

⁸⁹ Eigene Darstellung

⁹⁰ Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 15 deutlich wird, kann diese Hypothese mit dem Umfrageergebnis bestätigt werden: 84% aller Befragten sind flache Hierarchien im Einkauf eher wichtig oder sehr wichtig.

Ebenfalls sollten die Befragten angeben, auf welche Aspekte ihrer Meinung nach ein größerer Fokus in den Zielen der Einkaufsstrategie von Unternehmen gelegt werden sollte (siehe Abbildung 16). Bei dieser Frage, bei der Mehrfachantworten möglich waren, wurden insgesamt 308 Stimmen abgegeben (somit $n = 308$). Mehr Bedeutung sollte laut den Befragten partnerschaftlichen Lieferantenbeziehungen (81 Stimmen) sowie Nachhaltigkeitsaspekten (74 Stimmen) beigemessen werden, während bisherige Einkaufsziele wie Qualität (58 Stimmen) oder Preis (48 Stimmen) weniger oft genannt wurden.

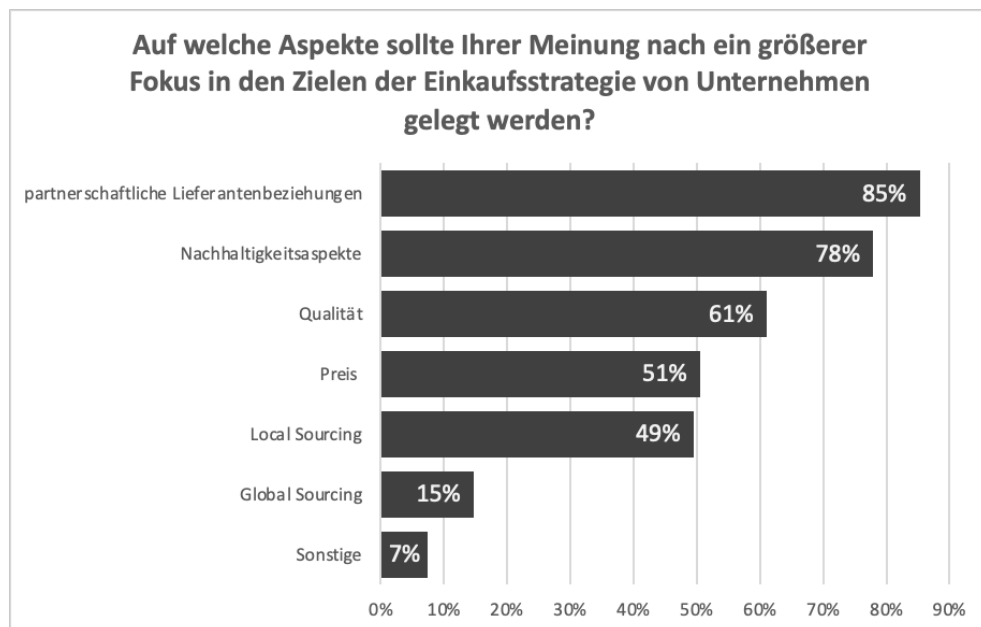


Abb. 16: Aspekte, auf die laut den Befragten ein größerer Fokus in den Einkaufszielen liegen sollte⁹¹

Im Rahmen der nächsten Frage, welche ebenso der Bedeutung flacher Hierarchien für Millennials zugeordnet werden kann, wurde ermittelt, ob die Teilnehmer Duzen oder Siezen zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten bevorzugen würden. Die Antwort war eindeutig: 78% der Teilnehmer wünschen sich das „Du“, während nur 4% das „Sie“ bevorzugen. Für die restlichen 18% spielt es keine Rolle, ob zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten „Du“ oder „Sie“ verwendet wird (siehe Abbildung 17).

⁹¹ Eigene Darstellung

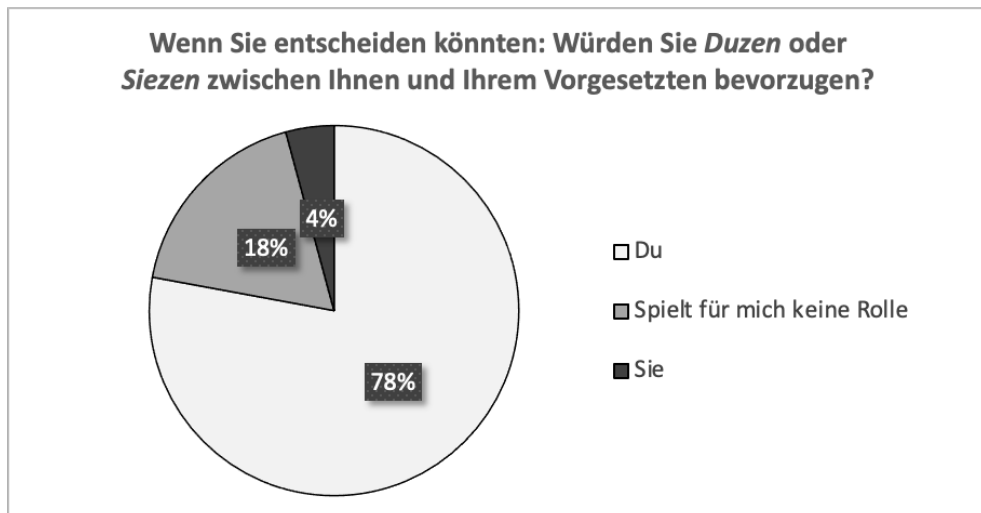


Abb. 17: Bevorzugte Anredeform zwischen den Befragten und deren Vorgesetzten⁹²

Bei der Hypothese *Millennials im Einkauf möchten Anerkennung für ihre Arbeit erhalten und wünschen sich regelmäßiges Feedback ihrer Führungskräfte* stellte sich die Frage, was *regelmäßiges* Feedback für Millennials bedeutet. Diese wurde im Rahmen der Fragestellung beantwortet, in welcher Regelmäßigkeit sich die Teilnehmer Feedback in Form von Mitarbeitergesprächen wünschen würden:

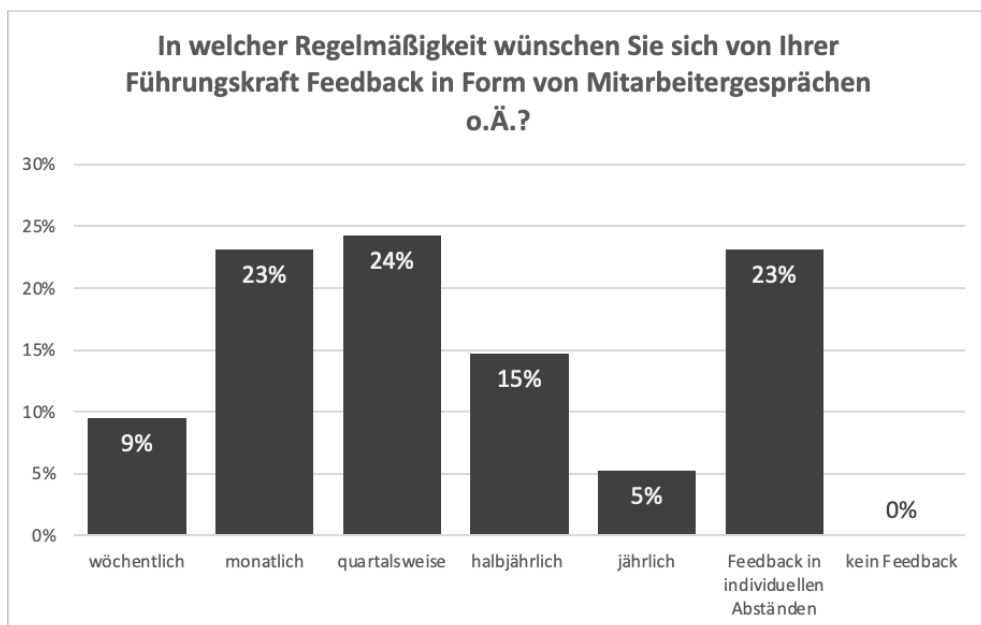


Abb. 18: Gewünschte Häufigkeit an Feedback von Führungskräften an die Befragten⁹³

Bei der Betrachtung der Darstellung wird deutlich, dass die Mehrheit der befragten Millennials sich monatlich (23%) oder quartalsweise (24%) Feedback wünscht. 23% möchten aber auch Feedback in individuellen Abständen. Keiner der 95 Befragten

⁹² Eigene Darstellung

⁹³ Eigene Darstellung

möchte kein Feedback, und lediglich 5% wollten im jährlichen Turnus Feedback in Form eines Mitarbeitergesprächs.

Werte der Millennials

Der letzte, abschließende Teil der Umfrage beschäftigt sich mit den Werten der Millennials bzw. damit, ob die in der Theorie genannten Werte der Millennials auch für die Befragten aus dem Einkaufsumfeld zutreffen. Gemäß der Hypothese, dass Millennials im Einkauf autonom arbeiten möchten sowie sich Gestaltungsspielraum und Mitspracherecht bei ihren Aufgaben erhoffen, wurde die nächste Frage gestellt. Die Teilnehmer sollten angeben, ob sie eine eigenverantwortliche Arbeitsweise mit Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Gegensatz zu einer strikten Aufgabenzuweisung durch Vorgesetzte bevorzugen:



Abb. 19: Wunsch nach Selbstverwirklichung der Befragten⁹⁴

79% der Befragten stimmen zu oder stimmen voll und ganz zu. Während 20% der Teilnehmer bedingt zustimmen, hat lediglich 1% „Stimme nicht zu“ ausgewählt.

Millennials wird häufig Untreue gegenüber ihren Arbeitgebern vorgeworfen. Wissenschaftlichen Forschungen zufolge wechseln Arbeitnehmer der Generation Y öfter den Arbeitgeber als ihre Vorgängergenerationen und erhoffen sich davon ein besseres Gehalt, neue Herausforderungen, eine faire Beurteilung und mehr Wertschätzung. Aus den Antworten auf die Frage, ob die Umfrageteilnehmer planen, in nächster Zeit ihren Arbeitgeber zu wechseln, resultierte folgende Darstellung:

⁹⁴ Eigene Darstellung

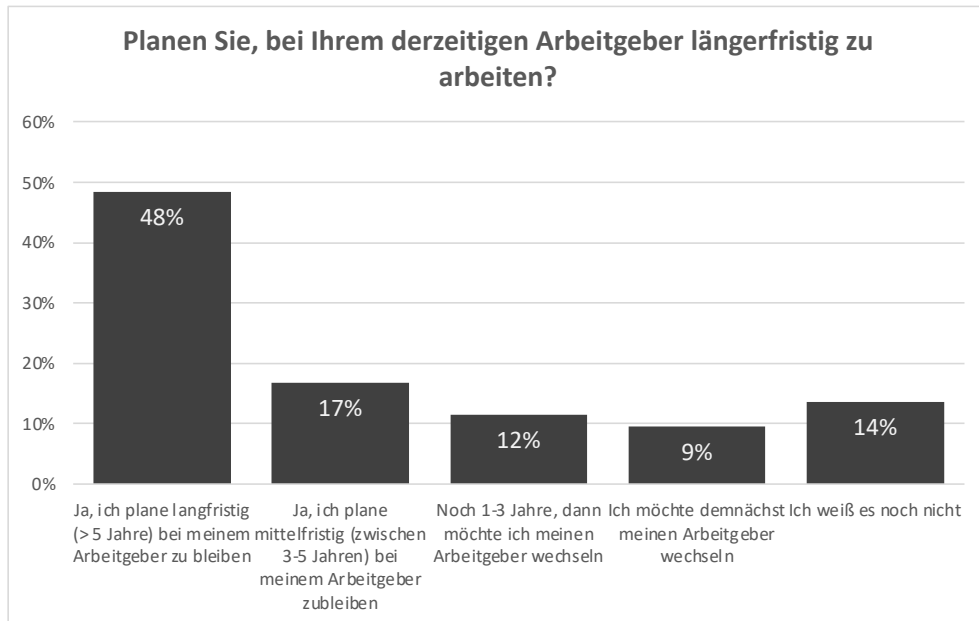


Abb. 20: Geplante Verbleibdauer bei dem derzeitigen Arbeitgeber⁹⁵

Beinahe die Hälfte aller Befragten (48%) plant, langfristig bei dem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Weitere 17% planen, in den nächsten drei bis fünf Jahren beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Verhältnismäßig wenige Teilnehmer (21%) möchten demnächst oder in den kommenden ein bis drei Jahren ihren Arbeitgeber wechseln. Weitere 14% gaben an, es noch nicht zu wissen.

Ausgehend von dieser Frage wurde daraufhin entweder nach den Gründen für einen Arbeitgeberwechsel (die Teilnehmer, die zuvor „demnächst wechseln“ oder „in den kommenden ein bis drei Jahren wechseln“ angegeben hatten) oder für den Verbleib beim Arbeitgeber (die Teilnehmer, die zuvor „mittelfristig zwischen drei und fünf Jahren bleiben“ oder „langfristig länger als fünf Jahre bleiben“ angegeben hatten) gefragt. Die Frage wurde offen gestellt, die Befragten hatten also keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sondern konnten selbst frei einen Text formulieren. Die Antworten wurden bei der anschließenden Auswertung inhaltlich geclustert. Diese Cluster werden in den folgenden Darstellungen visualisiert. Dabei muss beachtet werden, dass einige Antworten mehr als einem Cluster zugeordnet werden konnten, da sie mehr als nur einen Grund für Arbeitgeberwechsel oder Verbleib enthielten. So haben beispielsweise 33 Personen Gründe für einen Arbeitgeberwechsel angegeben, die Abbildung 21 bezieht sich jedoch auf $n = 38$. Analog haben 62 Personen Gründe für einen Verbleib beim Arbeitgeber angegeben, aber die Abbildung 22 bezieht sich auf $n = 94$.

⁹⁵ Eigene Darstellung

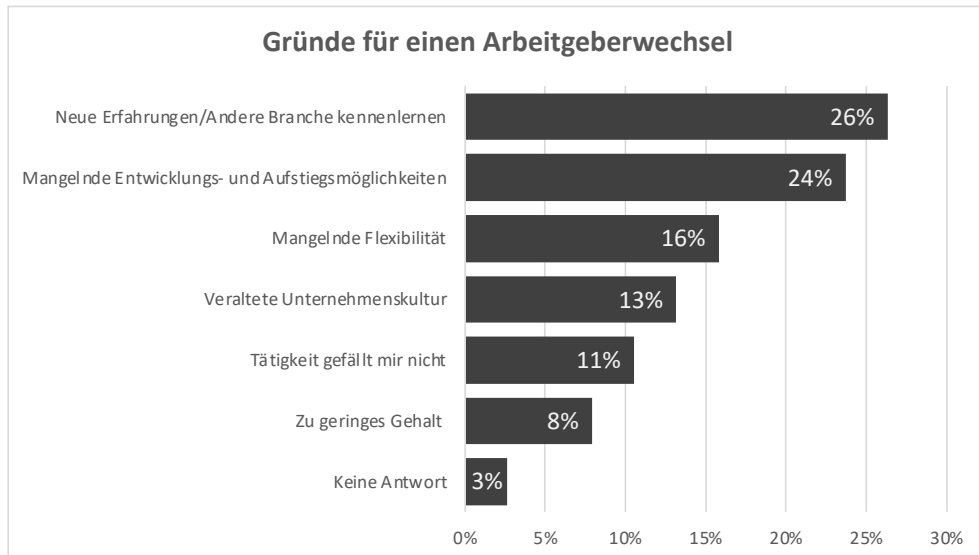


Abb. 21: Gründe für einen Arbeitgeberwechsel⁹⁶

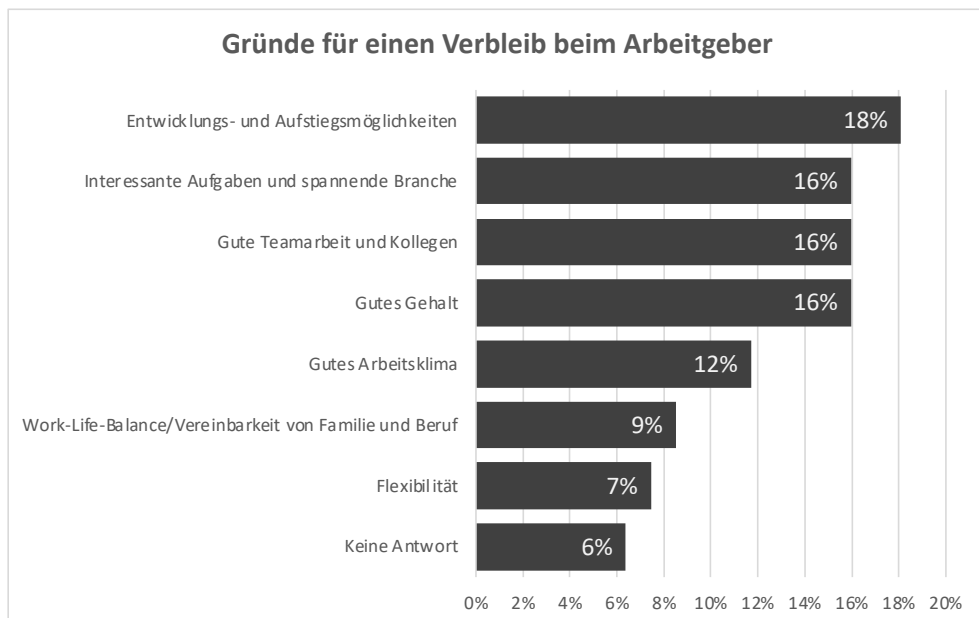


Abb. 22: Gründe für einen Verbleib beim Arbeitgeber⁹⁷

Es fällt auf, dass gute bzw. unzureichende Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowohl als Grund für einen Verbleib beim Arbeitgeber (17 Stimmen) sowie auch als Grund für einen Wechsel (9 Stimmen) angeführt wurden. Ein gutes Gehalt wird von 15 Befragten als Grund genannt, beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Weitere häufig genannte Gründe sind eine gute Teamarbeit (15 Stimmen), interessante Aufgaben und eine spannende Branche (15 Stimmen) sowie ein gutes Arbeitsklima (11 Stimmen). Der am häufigsten angeführte Grund für einen Arbeitgeberwechsel war das Sammeln von neuen Erfahrungen und das Arbeiten in einer anderen Branche als der derzeitigen. Weitere Gründe der Teilnehmer für einen Arbeitgeberwechsel sind eine geringe

⁹⁶ Eigene Darstellung

⁹⁷ Eigene Darstellung

Flexibilität des Arbeitgebers hinsichtlich Arbeitszeiten oder mobilem Arbeiten sowie eine sehr konservative Unternehmenskultur.

Auch die aus der Theorie abgeleitete Hypothese, dass Millennials im Einkauf großen Wert auf ein umweltbewusstes Verhalten ihres Arbeitgebers legen, wurde in der Umfrage geprüft. Die Befragten sollten angeben, wie wichtig ihnen ein umweltbewusstes Verhalten ihres Arbeitgebers bzw. ihres Vorgesetzten ist:



Abb. 23: Relevanz umweltbewussten Verhaltens ihres Arbeitgebers/Vorgesetzten für die Befragten⁹⁸

Diese Hypothese kann für den Einkauf anhand des Umfrageergebnisses bestätigt werden: 23% der Teilnehmer ist umweltbewusstes Verhalten des Arbeitgebers oder des Vorgesetzten sehr wichtig, 59% ist es eher wichtig und 17% gaben die Antwortmöglichkeit „neutral“ an. Nur 1% der Befragten ist umweltbewusstes Verhalten des Arbeitgebers oder Vorgesetzten überhaupt nicht wichtig.

Als abschließende Frage wurde den Teilnehmern nochmals eine offene Frage gestellt, die sie in Stichworten oder kurzen Sätzen beantworten sollten: „Was bedeutet für Sie Purpose im Einkauf?“ Die Antworten wurden wiederum in inhaltlichen Clustern zusammengefasst. Da auch bei der Auswertung dieser Frage einige Antworten mehr als einem Cluster zugeordnet werden konnten, bezieht sich die folgende Abbildung auf $n = 101$ Antworten.

⁹⁸ Eigene Darstellung

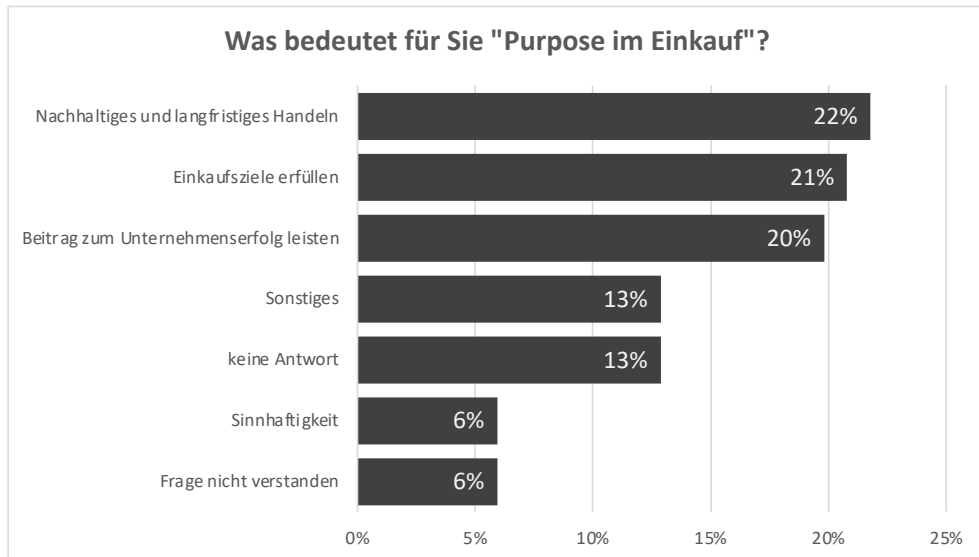


Abb. 24: Bedeutung von „Purpose im Einkauf“ für die Befragten⁹⁹

Für 22 Teilnehmer beinhaltet Purpose im Einkauf ein nachhaltiges, langfristig ausgelegtes Handeln im Einkaufsalltag. Weitere 21 Befragte verstehen unter Purpose die Erfüllung der „klassischen“ Einkaufsziele: Die Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens in der richtigen Qualität, zum richtigen Preis und der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Für viele Befragte bedeutet Purpose, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten und einen Wert für das Unternehmen zu generieren. So betonte ein Teilnehmer: „Für mich bedeutet Purpose im Einkauf, dass der Einkauf ein Wettbewerbsvorteil sein kann, da er Innovationen ins Unternehmen bringen kann; Großes Potential um Gewinn zu steigern im Vergleich zum Umsatz; Ohne einen gut funktionierenden Einkauf kann meiner Meinung nach ein Unternehmen nicht funktionieren“. Auffällig war außerdem, dass 13 Teilnehmer keine Antwort auf die Frage gaben sowie sechs Befragte die Frage nicht verstanden bzw. sich unter *Purpose im Einkauf* nichts vorstellen konnten.

3.3 Diskussion der Ergebnisse

Im Anschluss an die Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse, erfolgt in diesem Kapitel die Interpretation und Diskussion derer. Dabei wird die Diskussion wieder in die fünf bereits aufgestellten Teilbereiche (Soziodemografische Merkmale der Befragten, Moderne Arbeitsformen, Work-Life-Balance, Arbeitsorganisation, Werte der Millennials) gegliedert.

⁹⁹ Eigene Darstellung

Soziodemografische Merkmale der Befragten

Anhand der Fragen in der Kategorie „Soziodemografische Merkmale der Befragten“ wurde die Qualität der Umfrage sichergestellt. Hätte der größte Teil der Befragten weniger als ein Jahr Erfahrung im Einkauf, könnte bei den späteren Antworten eine weniger hohe Aussagekraft erwartet werden. Da jedoch 35% der Teilnehmer mehr als sechs Jahre sowie 53% der Teilnehmer mindestens drei Jahre Einkaufserfahrung mitbringen, kann angenommen werden, dass diese sich im Einkaufsumfeld gut auskennen und die gestellten Fragen mithilfe ihrer Erfahrung aussagekräftig beantworten konnten. Dabei wurde zu Beginn auch gezielt nach dem Alter der Teilnehmer gefragt, um sicherzustellen, dass auch nur Geborene zwischen den Jahren 1980 und 2000 teilnehmen. Ebenso wurde der Umfragelink an Mitglieder der Generation Y mit Berufserfahrung im Einkauf aus den verschiedensten Branchen verschickt. Dadurch wurde versucht, einen Querschnitt über möglichst viele verschiedene Branchen zu ziehen. Dabei ist auffällig, dass 38% aller Befragten und somit mindestens jeder dritte Umfrageteilnehmer in der Automobilbranche tätig ist, was durch den örtlichen Bezug zu München begründbar ist. Wie Abbildung 23 zeigt, haben viele deutsche Automobilunternehmen ihren (Haupt-)Sitz in der bayrischen Metropole.

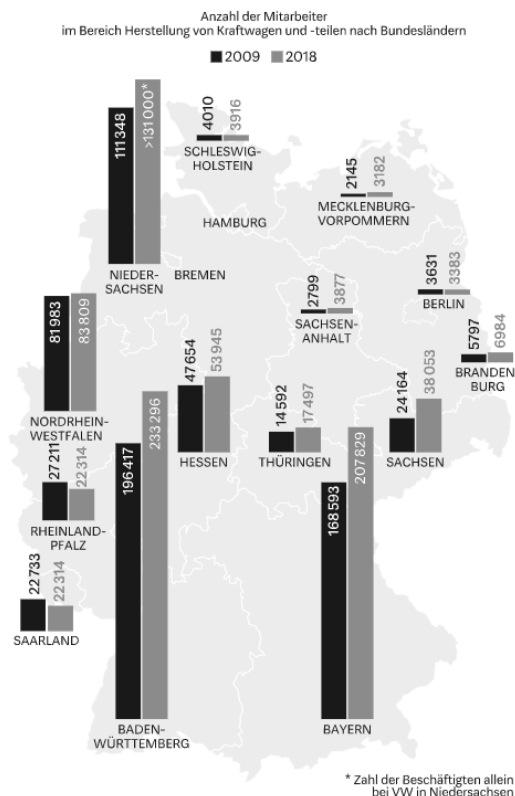


Abb. 25: Beschäftigte in der Automobilindustrie¹⁰⁰

¹⁰⁰ Schäfer 2020

Moderne Arbeitsformen

Im Bereich *Moderne Arbeitsformen* wurden die Teilnehmenden hinsichtlich verschiedenster hybrider Arbeitsmodelle sowie deren Umsetzung in der Einkaufsabteilung befragt.

In der Sparte *Mobiles Arbeiten* deckt sich das Ergebnis der Umfrage mit den Grundlagen aus der Literatur. Dabei gilt anzumerken, dass in Kapitel 2.2 die bestehende Literatur keine exakte Anzahl an Tagen oder genauere Ausprägung nennt. Purgal gibt lediglich an, dass moderne Arbeitsformen zu einer "Währung" im Kampf um Arbeitnehmer werden. 51% aller Befragten wünschen sich bei einer Vollzeitanstellung drei Tage die Woche mobiles Arbeiten und spiegeln somit die Hypothese aus der Literatur wider. Unterteilt man die Befragten in zwei Fragmente nach deren Geburtsjahren, so wird ersichtlich, dass Teilnehmer, welche 1991 und früher geboren wurden, sich gegenüber dem später geborenen Teil mehr Tage an mobilem Arbeiten wünschen. Wie in folgender Abbildung ersichtlich, wird die Option von vier Tagen je Woche (32%) von den früher geborenen Teilnehmern nahezu ähnlich favorisiert, wie die Möglichkeit an drei Tagen je Woche (39%) mobil zu arbeiten. Bei den ab dem Jahr 1992 Geborenen ist an dieser Stelle eine deutliche Favorisierung von drei Tagen (56%) gegenüber vier Tagen je Woche (11%) zu erkennen. Diese Diskrepanz zwischen den beiden Altersgruppen lässt sich vermutlich auf eine unterschiedliche Lebenssituation im privaten Bereich, z. B. aufgrund der Verantwortung für Kinder, rückschließen. Um diesen Grund zu belegen oder weitere zu identifizieren, ist eine zusätzliche Forschung notwendig.

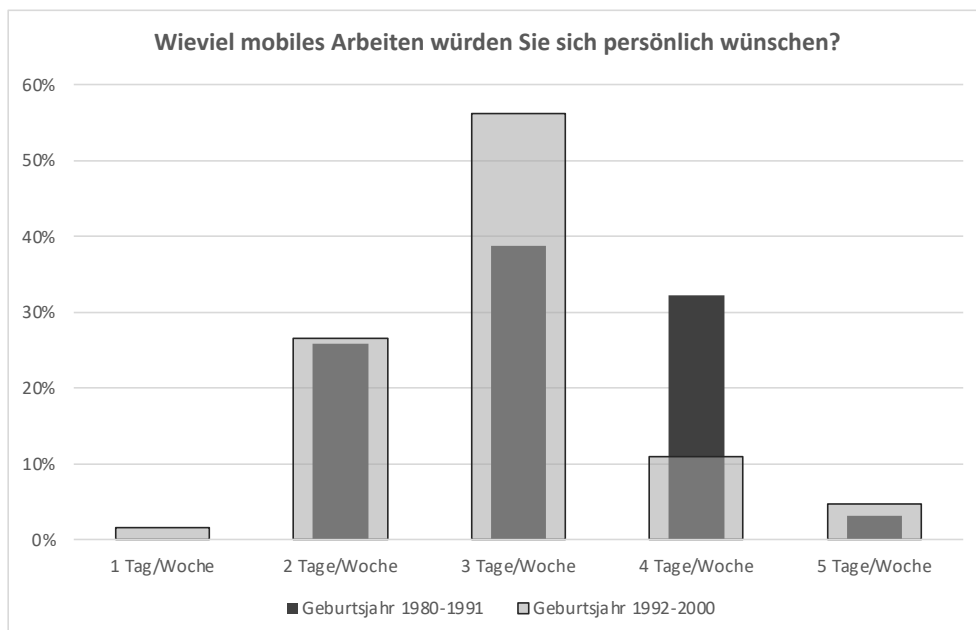


Abb. 26: Vergleich zweier Altersgruppen innerhalb der Generation Y bezüglich des Wunsches nach mobilem Arbeiten¹⁰¹

¹⁰¹ Eigene Darstellung

Eher weniger ausgeprägt ist der Wunsch der Generation Y im Einkauf, eine gewisse Anzahl an Tagen auch im Ausland zu arbeiten. Ebenso deckt sich das Ergebnis zur Frage, ob Millennials im Laufe ihres Berufslebens ein Sabbatical einlegen wollen, nur bedingt mit der bestehenden Literatur. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Vorlieben der Generation Y nach diesen zwei Varianten in den kommenden Jahren verändern werden, da sowohl Sabbaticals als auch das Arbeiten aus dem Ausland moderne sowie neuere Möglichkeiten darstellen und deshalb noch nicht genügend verbreitet sind.

Negative Effekte und Herausforderungen sehen die Beteiligten dabei zumeist nur im Einlegen eines Sabbaticals. Im Zuge der Möglichkeit, dass Einkäufer aus dem Ausland ihre Aufgaben erledigen, erwarten 32 % der Befragten leichte Beeinträchtigungen sowie 61 % gar keine Beeinträchtigungen in der Ausführung ihrer Aufgaben. Für eine genauere und weitere Diskussion wäre es in diesem Fall erforderlich, dieselbe Frage ebenfalls den dazugehörigen Führungskräften zu stellen und die Ergebnisse der beiden Ebenen miteinander zu vergleichen. Für Sabbaticals kann jedoch angenommen werden, dass generelle Herausforderungen für Unternehmen (Übergabe der Aufgabenbereiche, Wiedereinstieg nach Rückkehr etc.) sich ebenfalls in den Einkauf übertragen lassen und Führungskräfte vor große Herausforderungen stellen.

Work-Life-Balance

Der Teilbereich *Work-Life-Balance* fragt die zentralen Werte von New Work (Freiheit, persönliche Entfaltung etc.) ab, in welchem es bereits eine Vielzahl von Studienergebnissen gibt. Gemäß einer Studie des Zukunftsinstituts aus dem Jahr 2013 müssen sich Führungskräfte auf eine veränderte Interpretation des Karrierebegriffs einstellen. Laut dieser stehen „Wir-Werte“ (Partnerschaft, eigene Familie, Freunde) und solche, die auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit abzielen, höher im Kurs als der berufliche Erfolg im klassischen Sinne.¹⁰² Aus der Literatur sowie aus der Studie des Zukunftsinstituts ergibt sich somit ein Zielkonflikt der Millennials zwischen *Lebensgenuss und Leistungsorientierung* sowie *Familie und Beruf*. Deshalb wurden den Befragten Auswahlmöglichkeiten vorgegeben, bei denen sie eine Wahl zwischen jenen Konflikten vornehmen mussten. Auf den Einkauf übertragen lässt sich feststellen, dass etwa jeder zweite Umfrageteilnehmer (46 %) eine durchschnittliche Arbeitswoche von ca. 40h und ein mittelmäßiges Gehalt anderen Extremen (kürzere Arbeitswoche und geringeres Gehalt sowie überdurchschnittlich hohes Gehalt und Arbeitswochen >50 h) bevorzugt. Die Aussage validiert die These in diesem Bereich, dass sich die Millennials im Einkauf ebenfalls zwischen den bereits beschriebenen Spannungsfeldern befinden und ein gesundes Verhältnis anstreben. Des Weiteren gaben 57 % der Befragten an, dass ihre

¹⁰² Vgl. Zukunftsinstituts 2013, S. 18

Freizeit keinen (16 %) oder nur einen bedingt höheren (41 %) Stellenwert hat als ihre berufliche Karriere einnimmt. Hiermit ist eine leichte Tendenz der Millennials zu dem Bereich Freizeit und somit auch der Bereiche Lebensgenuss und Familie erkennbar. Werden die Befragten mit weniger als einem Jahr Einkaufserfahrung, von denjenigen mit mehr als sechs Jahren Einkaufserfahrung separat betrachtet, so zeigt sich folgendes: Teilnehmer mit wenig Einkaufserfahrung können der Aussage, dass ihre Freizeit einen höheren Stellenwert als ihre Karriere hat weniger zustimmen, als Teilnehmer mit viel Erfahrung im Einkauf. Dies ist in nachstehender Abbildung ersichtlich. Eine mögliche Ursache könnte hierbei sein, dass Teilnehmer mit wenig Erfahrung im Einkauf diese Tatsache ändern möchten, und deshalb eher dazu bereit sind, ihre Freizeit hintenanzustellen um somit mehr Erfahrungen sammeln und ihre Karriere voranbringen zu können. Auch um diese Vermutung zu bestätigen oder weitere Ursachen ausfindig zu machen, bedarf es weiterer Forschungsarbeit.

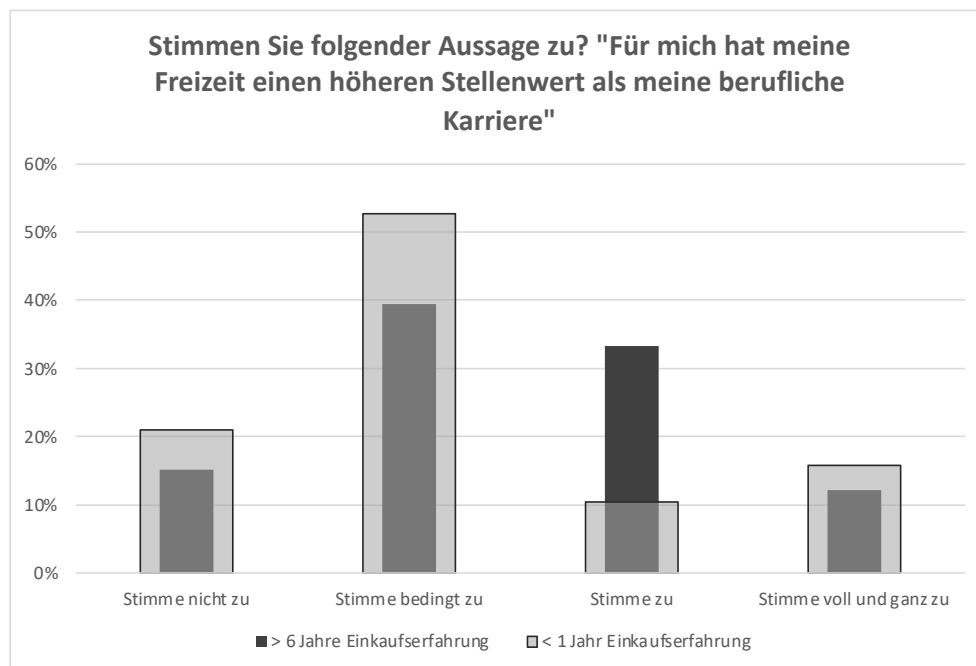


Abb. 27: Vergleich der Bedeutung von Freizeit und beruflicher Karriere zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Einkäufern¹⁰³

Arbeitsorganisation

Zunächst sollte die im Abschnitt 2.4 aufgestellte Hypothese überprüft werden, dass Millennials im Einkauf ihre digitalen Kompetenzen für Unternehmenszwecke nutzen möchten. Auffallend ist, dass nicht, wie gemäß der Hypothese zu erwarten gewesen wäre, *Social Media* wie beispielsweise *LinkedIn* am häufigsten für die Lieferantensuche von Millennials herangezogen wird. Stattdessen wurde es von allen Möglichkeiten (bis auf die Kategorie *Sonstige*) mit nur 9% (absolute Anzahl: 21 Stimmen) am wenigsten oft gewählt. Somit kann die aufgestellte Hypothese im Zusammenhang mit der

¹⁰³ Eigene Darstellung

Lieferantensuche nicht bestätigt werden, da die digitalen Kompetenzen der Millennials nicht in einer klassischen Internetrecherche zur Geltung kommen, die mutmaßlich auch andere Generationen standardmäßig zur Lieferantensuche verwenden. Jedoch kann es neben der unzureichenden Digitalisierung und Tools in den Unternehmen oder Branchen auch fachliche Gründe geben (z. B. dass nicht alle Lieferanten auf diesen Plattformen vertreten sind), warum Social Media nicht genutzt wird. Eine weitere Forschung ist hier notwendig, um diese Hypothese verlässlich zu bestätigen oder zu widerlegen.

Als weiteren Punkt wird der Generation Y in der Literatur zugesprochen, dass Sie moderne Arbeitsformen in ihrem Arbeitsalltag bevorzugen. Bei dieser Frage ergab sich, wie in der Abbildung erkennbar ist, kein eindeutiges Ergebnis. Ein mit 35% sehr großer Teil der Befragten steht modernen Arbeitsformen wie agilen Methoden im Einkauf neutral gegenüber. Ein Grund dafür könnte möglicherweise sein, dass die Teilnehmer entweder noch keine Erfahrung mit modernen Arbeitsformen gesammelt haben oder sich schlicht nichts darunter vorstellen können. Eine präzisere Fragestellung wäre an diesem Punkt erforderlich gewesen.

Mit der Literatur wiederum übereinstimmend ist die Frage nach flachen Hierarchien in Unternehmen. Überträgt man diese Hypothese auf den Einkauf, lässt sich feststellen, dass 84% der Befragten flache Hierarchien als mindestens „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ empfinden.

Bei der Frage auf welche Aspekte ein größerer Fokus in den Zielen der Einkaufsstrategie gelegt werden soll, wurde erst an vierter Position der „Preis“ genannt. Das Ergebnis deckt sich mit der Theorie, in der aufgezeigt wird, dass anderen Aspekten wie partnerschaftliche Lieferantenbeziehung“ und „Nachhaltigkeit“ für Millennials eine größere Rolle zukommt.

Nicht zuletzt wurde die Hypothese des Leistungsprinzips und der damit übergeordneten Rolle eines Feedback Zyklus sowie die PwC Studie aus dem Jahr 2011 bekräftigt. Darüber hinaus konnte die Kernaussage über Millennials ebenso untermauert werden, dass sie im Vergleich zu älteren Generationen eher dazu neigen, geduldet als gesiezt zu werden.

Werte der Millennials

In der letzten Kategorie werden verschiedenste Werte der Millennials wie Wunsch zur Selbstverwirklichung, Treue gegenüber dem Arbeitgeber, Umweltbewusstsein etc. abgefragt. Laut der Literatur wünscht die Generation Y sich autonomes Arbeiten, Gestaltungsspielraum sowie Mitspracherecht als auch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Die Hypothese kann nach Analyse der Antworten eindeutig

bestätigt werden: Es ist eine klare Forderung nach Selbstverwirklichung und eigenverantwortlichem Arbeiten dieser Generation ersichtlich.

Ständige Arbeitgeberwechsel sind bei älteren Generationen am Arbeitsmarkt eher die Ausnahme. Die Generation Y wirft diesen Grundsatz über Board und wird in der Literatur als eine untreue Generation bezeichnet. Laut einer aktuellen internationalen Studie denken zwei von drei Millennials daran, ihren Job in den nächsten Monaten zu wechseln.¹⁰⁴ Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Hypothese für Beschäftigte im Einkauf nicht bestätigt werden kann, denn fast die Hälfte aller Befragten plant, langfristig bei dem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.

Bei dieser Frage fällt auf, dass sich die Ergebnisse je nach Einkaufserfahrung der Befragten unterscheiden. Befragte mit einer Einkaufserfahrung von mindestens drei Jahren möchten tendenziell mit 66 % langfristig, d. h. länger als fünf Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber bleiben. Andererseits schrumpft dieser Anteil bei den Befragten mit einer Einkaufserfahrung von weniger als drei Jahren auf über die Hälfte (29 %). Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass 48% aller Teilnehmer zwischen 1996 und 2000 geboren sind und somit noch als eher „jüngere“ Millennials gelten. Mutmaßlich arbeiten einige dieser Millennials derzeit noch als Werkstudenten oder Praktikanten und möchten deshalb noch Einblicke in andere Branchen und Unternehmen erhalten.

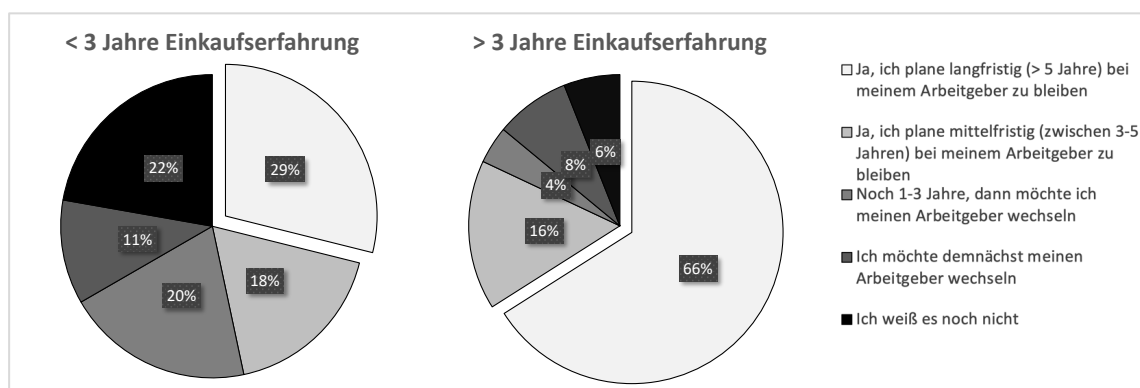


Abb. 28: Treue gegenüber dem Arbeitgeber in Abhängigkeit der Einkaufserfahrung¹⁰⁵

Es fällt auf, dass gute bzw. unzureichende Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowohl als Grund für einen Verbleib beim Arbeitgeber (17 Stimmen) sowie auch als Grund für einen Wechsel (9 Stimmen) angeführt wurden. Dies bestätigt die Annahme, dass die Möglichkeit zur unternehmensinternen Weiterbildung und Entwicklung Millennials im Einkauf sehr wichtig ist. Ob sie ihnen jedoch, wie die Hypothese in Kapitel 2.4 besagt, grundsätzlich wichtiger ist als Geld, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden.

¹⁰⁴ Vgl. Krutmann 2016

¹⁰⁵ Eigene Darstellung

Die weiteren häufig genannten Gründe für einen Verbleib (gute Teamarbeit (15 Stimmen), interessante Aufgaben und eine spannende Branche (15 Stimmen), gutes Arbeitsklima (11 Stimmen) bestätigen die Aussagen aus der Literatur, dass Millennials eine gesunde Unternehmenskultur, ein angenehmes Arbeitsklima und eine gute Teamarbeit wichtig ist. Eine Übertragung dieser Hypothesen auf den Einkauf ist somit valide. Lediglich 16 % aller Befragten gaben an, dass ein gutes Gehalt der Grund für sie sei, beim Arbeitgeber zu bleiben. Hierdurch wird auch nochmal klar ersichtlich, dass Millennials in erster Linie andere Ansprüche an Ihren Arbeitsgeber stellen. Weitere Gründe für einen Arbeitgeberwechsel sind eine geringe Flexibilität des Arbeitgebers hinsichtlich Arbeitszeiten oder mobilem Arbeiten sowie eine eher konservative Unternehmenskultur. Dies bekräftigt die Hypothese, dass Millennials sich hybride Arbeitsmodelle und insgesamt einen modernen und aufgeschlossenen Arbeitgeber wünschen.

Gemäß der Literatur sind Millennials ein ökologisches und soziales Engagement wichtig. In der Umfrage gaben 82 % der Teilnehmer an, dass ihnen ein umweltbewusstes Verhalten mindestens „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ ist. Für die Generation Y ist eine gesunde Unternehmenskultur sowie ein positives Image der Arbeitgebermarke demnach ein großer Pluspunkt für Firmen auf dem Arbeitsmarkt.

Aus der Literatur geht hervor, dass Millennials eine berufliche Tätigkeit anstreben, die sinnstiftend ist und einem Zweck dient. Laut Umfrageergebnis gaben lediglich 6 % der Befragten an, dass ihre Tätigkeit als Einkäufer „einen Sinn stiften soll“. Deutlich mehr Teilnehmer (23 %) hingegen gaben an, dass *Purpose* bzw. *Sinnstiftung im Einkauf* für sie ein nachhaltiges, langfristig ausgelegtes Handeln bedeutet. Hierzu gehört nicht nur ökologische und soziale Nachhaltigkeit, sondern auch wirtschaftliche Nachhaltigkeit im Sinne langfristiger Lieferantenbeziehungen, um das nachhaltige Fortbestehen und den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Somit kann abschließend gesagt werden, dass die zu Beginn aufgestellten Hypothesen, welche auf Aussagen und bereits gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen, auf Basis der in dieser Arbeit beschriebenen Ergebnisse für den Einkauf weder vollumfänglich bestätigt noch widerlegt werden können. Die nachstehende Darstellung soll einen Überblick verschaffen, welche der Hypothesen für den Einkauf bestätigt oder widerlegt wird, bzw. wo keine eindeutige Aussage möglich ist.

Hypothese	Ergebnis
1. Millennials im Einkauf sind die Möglichkeit von Home Office und anderen flexiblen Arbeitsformen sowie eine freie Ausgestaltung ihrer Work Life Balance wichtig.	✓
2. Millennials bevorzugen neue und flexiblere Organisationsformen im Einkauf (z.B. agiles Arbeiten).	!
3. Millennials im Einkauf befinden sich im Konflikt zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung.	✓
4. Millennials im Einkauf bewegen sich im Konflikt zwischen Familie und Beruf.	✓
5. Millennials im Einkauf möchten ihre digitalen Kompetenzen für die Unternehmenszwecke einsetzen.	✗
6. Millennials lehnen hierarchische Strukturen im Einkauf vermehrt ab.	✓
7. Millennials im Einkauf möchten besondere Anerkennung für ihre Arbeit erhalten und wünschen sich regelmäßiges Feedback ihrer Führungskräfte.	✓
8. Millennials im Einkauf möchten autonom arbeiten sowie Gestaltungsspielraum und Mitspracherecht bei ihren Aufgaben erhalten.	✓
9. Millennials im Einkauf ist die Möglichkeit der unternehmensinternen Entwicklung und Weiterbildung wichtiger als Geld.	✓
10. Millennials im Einkauf sind untreu ihrem Arbeitgeber gegenüber.	✗
11. Millennials im Einkauf ist eine gesunde Unternehmenskultur, ein angenehmes Arbeitsklima und gute Teamarbeit wichtig.	✓
12. Millennials legen großen Wert auf ein umweltbewusstes Verhalten Ihres Arbeitgebers.	✓

Abb. 29: Abgleich der Hypothesen mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung¹⁰⁶

3.4 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Einkauf

Bei Betrachtung der bereits vorhandenen Literatur zu den Werten und Anforderungen von Millennials sowie der Umfrageergebnisse wird deutlich, dass sich diese von vorherigen Generationen stark unterscheiden. Es wird also auch ein Umdenken der Führungskräfte notwendig, um Millennials im Einkauf richtig führen zu können und diese optimal in ihrem Arbeitsleben zu unterstützen, sodass eine effiziente Zusammenarbeit und die erhofften Ergebnisse erreicht werden. Aus diesem Grund werden auf Basis der bisher gewonnenen Erkenntnisse im folgenden Abschnitt Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Einkauf entwickelt, die den Anforderungen von Millennials an eine optimale Arbeitswelt entsprechen.

Mit *New Work* und *Digitalisierung* erhalten längst Megatrends Einzug in die Arbeitswelt, die seit der Coronapandemie erst recht nicht mehr aufzuhalten sind sowie die Generation Y entscheidend mitgestalten. Unternehmen und ihre heutigen Führungskräfte im Einkauf

¹⁰⁶ Eigene Darstellung

haben die Aufgabe, diese parallelaufenden Entwicklungen zu gestalten. Führungskräfte sollten schnellstmöglich beginnen, ein passendes New Work-Modell für ihren Bereich zu entwickeln. Dabei ist es notwendig, dass sie der Millennial-Generation die Möglichkeit geben, ihrem Wunsch nach Flexibilität und Freizeitgestaltung nachzukommen. Die Möglichkeit von mobilem Arbeiten kann als mögliche Grundlage herangezogen werden. Wie in der Umfrage deutlich wurde, wünschen sich Millennials im Einkauf mindestens zwei, tendenziell sogar drei oder vier Tage mobiles Arbeiten. Hilfreich kann hier eine offene Kommunikation sein, um auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiter eingehen zu können.

Kommunikation zwischen Führungskräften und der Generation Y muss außerdem grundsätzlich neu definiert werden. Es sollten regelmäßig umfassende Mitarbeitergespräche eingeplant werden, die den Wunsch der Mitarbeitenden nach Rückmeldung erfüllen. Alternativ kann ein stetiger offener Dialog geführt werden, damit Probleme und Feedback zeitnah besprochen werden und dies nicht bis zum nächsten Mitarbeitergespräch warten muss. In solchen Gesprächen kann eine Führungskraft auch nachfragen, ob der Mitarbeiter derzeit zufrieden ist oder Verbesserungsvorschläge hat. Besonders Themen wie die von den Millennials in der Umfrage genannten Gründe für Arbeitgeberwechsel oder -verbleib können Punkte sein, die im Gespräch immer wieder diskutiert werden sollten.

Ebenso kann die Einführung von hierarchieübergreifendem Duzen in Einkaufsabteilungen empfohlen werden. Hierdurch wird das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander sowie zur Führungskraft gestärkt und ein Gemeinschaftsgefühl gefördert. Zudem trägt es zur Vermittlung einer größeren Wertschätzung bei, die sich Millennials wünschen. Grundsätzlich sollten Führungskräfte im Einkauf sich darüber im Klaren sein, dass starre Hierarchien von der Generation Y nicht forciert werden und sich daher auf eine intensivere Kooperation einstellen. Die jungen Einkäufer sollten in Entscheidungsfindungen mit eingebunden werden. Geführtes agiles Arbeiten kann hierzu ein zielführender Führungsstil für die Generation Y sein, da die Mitarbeiter auf diese Weise optimal in die Entscheidungsfindung eingebunden werden.

Eine flexible Aufgabengestaltung mit herausfordernden Themen und der Möglichkeit zur eigenen Aufgabenauswahl- und Bearbeitung sowie individuelle Weiterbildungen sind Instrumente, die Führungskräfte im Einkauf nutzen sollten, um auf die Selbstverwirklichungstendenz der Mitarbeiter einzugehen.

Des Weiteren ist es sinnvoll, jungen Einkäufern ein Rahmenkonstrukt zu geben, um Aspekte wie partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen und Nachhaltigkeitsaspekte mehr in die Einkaufsstrategie einzubringen. Hier sollten gegebenenfalls Leitfäden hinsichtlich Einkaufszielen angepasst bzw. ganze Einkaufsstrategien überarbeitet

werden, um veraltete Konzepte zu ersetzen. Dies ist zudem nicht nur für eine erfolgreiche Führung der Generation Y förderlich, sondern hebt den Einkauf grundlegend auf eine neue Stufe.

Führungskräfte können und sollten die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden nutzen und diese für Unternehmenszwecke einsetzen. Die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage zeigen, dass Millennials bisher noch kaum neuartige, digitale Lieferantenauswahlmöglichkeiten wie Social Media nutzen, obwohl sie hier Kompetenzen haben, die großes Potenzial mit sich bringen. Bisher bleibt dieses Potenzial offenbar ungenutzt. Führungskräfte sollten hier eine Kultur etablieren, in der jederzeit Vorschläge für digitale Tools und weitere Ideen für Optimierungsansätze eingebracht werden können – nicht nur in der Lieferantenauswahl, sondern im gesamten Arbeitsalltag des Einkäufers.

Wie die Ergebnisse der Umfrage zeigen, schätzt die Generation Y im Einkauf ein angenehmes Arbeitsklima und gute Zusammenarbeit im Team. Führungskräfte können hier unterstützen, indem sie durch Teamevents, Teamworkshops oder ähnliche Mittel die Gemeinschaft in der Abteilung stärken. Den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zufolge spielen für Millennials im Einkauf Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten eine übergeordnete Rolle. Diesen Wunsch sollten Führungskräfte fördern, indem sie sowohl quantitativ als auch qualitativ Weiterbildungen, Schulungen und ähnliche Instrumente einbringen. Dies ist von enormer Bedeutung in Anbetracht dessen, dass dieses Thema bei der Frage nach Gründen für den Verbleib beim Arbeitgeber an oberster Stelle sowie bei der Frage nach Gründen für einen Wechsel an zweiter Stelle genannt wurde. Millennials ist die persönliche Weiterentwicklung sehr wichtig. Wenn Führungskräfte diesem Wunsch nicht nachkommen, verlieren sie und das Unternehmen unter Umständen einen kompetenten Mitarbeiter.

Generell empfiehlt es sich, auf die individuellen Belange der Millennials in der Einkaufsabteilung einzugehen. Die Generation lässt sich ungern in vorgefertigte Muster drücken und möchte ihre eigene Herangehensweise an Themen entwickeln. Zudem ist es wichtig zu erwähnen, dass nicht alle Mitglieder der Generation Y dieselben Vorstellungen und Werte vertreten, da auch innerhalb einer Generation Diversität besteht und jede Person individuell ist. Eine zielführende Herangehensweise für Führungskräfte im Einkauf ist es somit, ihre Mitarbeiter zu fragen, was sie sich wünschen und welche Verbesserungsvorschläge sie einbringen möchten. Dies schätzen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur Millennials, sondern alle Mitarbeiter, ungeachtet ihres Alters. Entsprechen diese angebrachten Anforderungen auch den

Unternehmensinteressen, so sollten diese von den Führungskräften anschließend umgesetzt werden.

4. Fazit und Ausblick

Die Generation Y macht bereits heute bis zu 50 % der Belegschaft in Unternehmen aus.¹⁰⁷ Die Millennials stellen dadurch eine Generation dar, über die sowohl in der Wirtschaft als auch in der Literatur breit diskutiert wird.

Unternehmen und deren Führungskräfte im Einkauf müssen sich Folgendes deutlich machen: In den kommenden zwei Jahren wird die Generation Y weltweit einen Anteil von bis zu 75 Prozent der Arbeitnehmerschaft dominieren. Die Babyboomer-Generation wird weitestgehend in den Ruhestand eingetreten sein. Verpassen Führungskräfte es, die Millennials in den Einkauf einzubinden und beruflich aufzubauen, stellen diese die Zukunft der eigenen Einkaufsabteilung auf wackelige Beine.¹⁰⁸

Für die Führungskräfte im Einkauf gilt es, einige entscheidende Grundsätze in der Führung dieser Generation zu beachten: Sie angemessen zu fordern und zu fördern sowie ihnen gleichzeitig eine Arbeitsgrundlage zu schaffen, um motiviert und selbstbestimmt ihren einkaufsbezogenen Aufgaben nachzukommen, wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Führungspersönlichkeiten müssen bei der Generation Y schnellstmöglich „offener“ werden, was Themen wie digitale Medien, Interkulturalität, gewünschten Führungsstil und angemessene Kommunikation angeht. Sie sollten über eine hohe Adaptionfähigkeit verfügen, um den flexiblen Anforderungen gerecht zu werden.

Um eine Umgebung zu schaffen, die für Millennials attraktiv ist, müssen Führungskräfte dieser technikaffinen Generation offen begegnen und ihren Arbeitsalltag als Einkäufer so gestalten, dass er ihren Erwartungen entspricht. Die Transformation in diese neue Art der Führung wird nicht „von heute auf morgen“ geschehen, jedoch müssen Führungskräfte letztendlich Wege und Prozesse finden, um dieser nächsten Generation gerecht zu werden und im *War for talents*¹⁰⁹ die Nase vorn zu haben. Um diese Generation mit den Babyboomern und der Generation X zusammenzuführen, braucht es eine überzeugende Übersetzungsleistung und Zusammenarbeit, indem über verschiedene Medien und Arbeitsformen alle in den Unternehmen arbeitende Generationen, inklusive der Generation Y, erreicht werden.

Darüber hinaus wird neben den Millennials ebenfalls die Generation Z die Arbeitnehmer der Zukunft darstellen und schon heute treten erste Mitglieder in die Arbeitswelt ein. In den kommenden Jahren werden ebenfalls 12 Mio. Vertreter dieser Generation

¹⁰⁷ Vgl. Sackmann 2019, S. 65 in Anlehnung an Deloitte 2016

¹⁰⁸ Vgl. Krutmann 2016

¹⁰⁹ im Kampf um die Top-Talente

vollständig in den deutschen Arbeitsmarkt integriert sein und im Einkauf Einfluss auf die Arbeitskultur nehmen. Bereits die Generation Y zeigt, was die jungen Erwachsenen heute schon von ihren Führungskräften im Einkauf einfordern und welche Anforderungen in Zukunft generationsübergreifend an Bedeutung gewinnen.¹¹⁰

Eine weiterführende Forschung könnte aus der genaueren Beleuchtung der verschiedenen Subgruppen der Millennials bestehen – immerhin gelten diese als bisher eine der diversesten Generationen. Ebenso bedeutsam wäre es, die Generation Z an eine weitere Forschung anzubinden, um hier neue Erkenntnisse oder gegebenenfalls gleiche Schlussfolgerungen zu der Generation Y zu ziehen.

Im Rahmen der Arbeit bedeutet dies, neben all den aufgelisteten Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte, dass auch die Erwartungen und Verhaltensweisen einzelner Vertreter dieser Generation durchaus unterschiedlich sein können. Durch die Eingliederung der Generation Y eröffnet sich eine spannende und bunte Arbeitswelt und eine großartige Chance für die Führungskräfte im Einkauf, sich als attraktiven und modernen Arbeitgeber für junge Arbeitnehmer aus dem Einkaufsumfeld zu positionieren.

¹¹⁰ Vgl. Schlotter/Hubert 2020, S. 1

Literaturverzeichnis

Bender, M. (2020): New Work – Teil 4: Fünf Generationen auf dem Arbeitsmarkt – nicht nur X,Y,Z. (<https://clouddoktor.wordpress.com/2020/01/31/x-y-z-babyboomer-traditionalisten/>).

Büsch, M. (2019): Fahrplan zur Transformation des Einkaufs. So erreichen Sie Spitzenleistung in der Beschaffung. Wiesbaden, Heidelberg : Springer Gabler.

Creswell, J. W. (2014): Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed., international student ed., Los Angeles : Sage.

Dolmetsch, R. (2001): eProcurement. Sparpotential im Einkauf. 1. Aufl., 2. Nachdr, München : Addison-Wesley (Business & Computing).

Eberhardt, D. (2016): Generationen zusammen führen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 1. Auflage, Freiburg, München : Haufe Gruppe (Haufe Fachbuch).

Fromm, M. (2022): Gutes Gehalt und Homeoffice reichen nicht – Wie Unternehmen bei jungen Bewerbern punkten. GENERATION Y UND Z. (<https://www.handelsblatt.com/karriere/generation-y-und-z-gutes-gehalt-und-homeoffice-reichen-nicht-wie-unternehmen-bei-jungen-bewerbern-punkten/28698066.html>).

Hansen, D. (2015): Generation Y und Z. Analyse ausgewählter Instrumente zur Mitarbeiterbindung. 1. Aufl., Norderstedt : Books on Demand.

Hillberg, K. (2020): Projektmanagement im Einkauf. Praxisleitfaden mit Checklisten und Beispielen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Heidelberg : Springer Gabler.

Hiller, G. G. (2022): Was wir von anderen Kulturen lernen können. Für neue Perspektiven auf uns und die Welt. 1. Aufl., Offenbach am Main : GABAL Verlag GmbH.

Hofmann, E.; Staiger, F. (2020): Beschaffungskompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler (Advanced Purchasing & SCM Band 7).

Kaiser, S. (2010): Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

- Karlshaus, A.; Segger, P. (2017): Führungskräfteentwicklung in der Beschaffung. In: Fröhlich, E.; Karlshaus, A.: Personalentwicklung in der Beschaffung. Best Practices aus Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler, S. 90–115.
- Klaffke, M. (2011): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. 1. Aufl., Wiesbaden : Gabler Verlag.
- Klaffke, M. (Hrsg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Online-ausg, Dordrecht : Springer (EBL-Schweitzer).
- Kleemann, F. C.; Glas, A. (2020): Einkauf 4.0. Digitale Transformation der Beschaffung. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden, Heidelberg : Springer Gabler (essentials).
- Kochhan, C.; Kitze, C.; Bolduan, G. (2022): Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y. Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven. 1. Auflage 2021, Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Krutmann, M. (2016): Warum Millennials so häufig den Job wechseln. (<https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/warum-millennials-so-haeufig-den-job-wechseln-2016-5/>).
- Kummer, S.; Grün, O.; Jammerneegg, W. (Hg.) (2018): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. 4., aktualisierte Auflage, München : Pearson Studium (Studium Economic BWL).
- Large, R. (2013): Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung ; mit Fallstudien. 5., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler (Lehrbuch).
- Lorenzen, K. D.; Krokowski, W. (2018): Einkauf. Wiesbaden, Heidelberg : Springer Gabler (Lehrbuch).
- Parment, A. (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler Verlag (Springer eBook Collection).
- Pfeil, S. (2016): Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. [Place of publication not identified] : Springer Science and Business Media; Springer Gabler (SpringerLink Bücher).

- Purgal, P. (2015): Wertewandel der Y-Generation. Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. 1. Aufl., Hamburg : Diplomica Verlag GmbH.
- pwc (Hrsg.) (2011): Millennials at work. Resharing the workspace. (<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>).
- ROTH INSTITUT (Hrsg.) (o. D.): Die neue Generation Millennials - Teil I. Schwierig zu führen oder einfach nur missverstanden? (<https://www.roth-institut.de/roth-wissens-journal/f%C3%BChrung-generation-y/#:~:text=F%C3%BChrungspers%C3%B6nlichkeiten%20m%C3%BCssen%20bei%20der%20Generation,flexiblen%20Anforderungen%20gerecht%20zu%20werden.>).
- Rudholzer, B. (2015): Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y. Hamburg : Bachelor + Master Publishing.
- Ruthus, J. (2014): Employer of choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. [Zugl.: Riedlingen, SRH Fernhochschule, Masterthesis]. Wiesbaden : Springer Gabler (BestMasters).
- Sackmann, S. A. (Hrsg.) (2019): Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. 1. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler.
- Schäfer, K. A. (2020): Wo in Deutschland die meisten Jobs an der Autobranche hängen. BLICK HINTER DIE ZAHLEN #5 – AUTOINDUSTRIE UND JOBS. (<https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/blick-hinter-die-zahlen-5-autoindustrie-und-jobs-wo-in-deutschland-die-meisten-jobs-an-der-autobranche-haengen/25533060.html>).
- Schlotter, L.; Hubert, P. (2020): Generation Z - Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider. 1. Aufl., Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (essentials).
- Schuh, G. (2013): Einkaufsmanagement. Handbuch Produktion und Management 7. 2nd ed., Dordrecht : Springer (VDI-Buch Ser).
- Spickenreither, N.; Sackmann, S. (2019): Herausforderung Millennials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenarbeit. In: Sackmann, S. A.: Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. 1. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler.

Theobald, T. (2019): Für Millennials ist Diversität das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. (<https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/zehnder-studie-fuer-millennials-ist-diversitaet-das-wichtigste-kriterium-bei-der-arbeitgeberwahl-173331>).

Vollmer, M.; Bode, C.; Burkhart Davide (2021): Die Einkaufsfunktion 2030: Wie Trends und disruptive Technologien die Zukunft des Einkaufs verändern. In: Bogaschewsky, R.: Einkauf und Supply Chain Management. Wiesbaden, Heidelberg : Springer Gabler. (ZfbF-Sonderheft, Bd. Band 76 (21)), S. 37–60.

Weigel, U.; Rücker, M. (2015): Praxisguide Strategischer Einkauf. Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer. 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Wulz, F. (2021): Führungsstrategien im Umgang mit „Millennials“. >> Nennen Sie mir Ihr Geburtsdatum und ich sage Ihnen, wie Sie zu führen sind...<<. (<https://de.linkedin.com/pulse/f%C3%BChrungsstrategien-im-umgang-mit-millennials-dr-franz-wulz-mba>).

Zukunftsinstituts (Hrsg.) (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts. (https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf).

Anhang

Fragebogen

Soziodemographische Merkmale

1. Wieviel praktische Erfahrung haben Sie im Einkaufsumfeld bereits gesammelt?

- < 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 3-6 Jahre
- > 6 Jahre

2. Wann sind Sie geboren?

- 1980 - 1983
- 1984 - 1987
- 1988 - 1991
- 1992 - 1995
- 1996 - 2000

3. In welcher Branche sind Sie derzeit tätig?

- Automobilindustrie
- Gesundheitsbranche
- Handel
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medien
- Chemisch-pharmazeutische Industrie
- Sonstige
- Derzeit nicht berufstätig

Moderne Arbeitsformen

4. Wieviel mobiles Arbeiten würden Sie sich persönlich wünschen?

- 0% (Kein mobiles Arbeiten)
- 20% (Bsp.: 1 Tag pro Woche bei Vollzeitbeschäftigung)
- 40% (Bsp.: 2 Tage pro Woche bei Vollzeitbeschäftigung)
- 60% (Bsp.: 3 Tage pro Woche bei Vollzeitbeschäftigung)
- 80% (Bsp.: 4 Tage pro Woche bei Vollzeitbeschäftigung)
- 100% (Bsp.: 5 Tage pro Woche bei Vollzeitbeschäftigung)

5. Wie wichtig ist es Ihnen, eine gewisse Anzahl an Tagen im Jahr aus dem Ausland arbeiten zu können?

- Sehr wichtig
- Eher wichtig
- Neutral
- Weniger wichtig
- Überhaupt nicht wichtig

6. Sehen Sie Beeinträchtigungen in der Tätigkeit als EinkäuferIn, wenn Sie für längere Zeiträume (> 2 Wochen) aus dem Ausland arbeiten?

- Ja
- Teilweise
- Nein

(Bitte begründen Sie Ihre Antwort:)

7. Planen Sie, im Laufe Ihrer Karriere ein Sabbatical einzulegen?

- Ja, mit Sicherheit
- Ja, jedoch nicht sicher
- Nein, jedoch nicht sicher
- Nein, auf keinen Fall

8. Wie hoch schätzen Sie die Herausforderung für die Einkaufsabteilung ein, wenn EinkäuferInnen ein Sabbatical einlegen?

- Keine Herausforderung
- Geringe Herausforderung
- Mittlere Herausforderung
- Hohe Herausforderung
- Sehr hohe Herausforderung

Work-Life Balance

9. Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu?

- Ich bevorzuge eine kürzere Arbeitswoche und akzeptiere dafür ein damit einhergehendes, geringeres Gehalt (z. B. Vier-Tage-Wochen und 80% des Gehalts)
- Ich bevorzuge eine durchschnittliche Arbeitswoche von ca. 40h und ein mittelmäßiges Gehalt
- Ich bevorzuge ein überdurchschnittlich hohes Gehalt und akzeptiere damit einhergehende Arbeitswochen mit > 50h

10. Stimmen Sie folgender Aussage zu? „Für mich hat meine Freizeit einen höheren Stellenwert als meine berufliche Karriere.“

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme zu
- Stimme bedingt zu
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Arbeitsorganisation

11. Welche Medien bzw. Möglichkeiten bevorzugen Sie für die Lieferantensuche? (Mehrfachauswahl möglich)
- Social Media (LinkedIn, Xing etc.)
 - Veranstaltungen (Messen, Verbände etc.)
 - Klassische Internetrecherche (Suchmaschine, Lieferantenverzeichnisse, Wer Liefert Was etc.)
 - Interne Quellen (Datenbanken, andere Fachbereiche etc.)
 - Sonstige
12. Wie geeignet sind Ihrer Meinung nach moderne Arbeitsformen wie bspw. agile Methoden für das Einkaufsumfeld?
- Sehr geeignet
 - Eher geeignet
 - Neutral
 - Weniger geeignet
 - Überhaupt nicht geeignet
13. Wie wichtig sind Ihnen flache Hierarchien im Einkauf?
- Sehr wichtig
 - Eher wichtig
 - Neutral
 - Weniger wichtig
 - Überhaupt nicht wichtig
14. Auf welche Aspekte sollte Ihrer Meinung nach ein größerer Fokus in den Zielen der Einkaufsstrategie von Unternehmen gelegt werden?
- Partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen
 - Nachhaltigkeitsaspekte
 - Qualität
 - Preis
 - Local Sourcing
 - Global Sourcing
 - Sonstige
15. Wenn Sie entscheiden könnten: Würden Sie Duzen oder Siezen zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten bevorzugen?
- Du
 - Sie
 - Spielt für mich keine Rolle
16. In welcher Regelmäßigkeit wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft Feedback in Form von Mitarbeitergesprächen o.Ä.?
- wöchentlich
 - monatlich
 - quartalsweise
 - halbjährlich
 - einmal im Jahr
 - Ich wünsche kein Feedback

Werte der Millennials

17. Stimme Sie folgender Aussage zu? „Ich bevorzuge eine eigenverantwortliche Arbeitsweise mit Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung mehr, als eine strikte Aufgabenzuweisung und Prozessvorgaben durch Vorgesetzte.“

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme zu
- Stimme bedingt zu
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

18. Planen Sie, bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber längerfristig zu arbeiten?

- Ja, ich plane langfristig (> 5 Jahre) bei meinem Arbeitgeber zu bleiben
- Ja, ich plane mittelfristig (zwischen 3-5 Jahren) bei meinem Arbeitgeber zu bleiben
- Noch 1-3 Jahre, dann möchte ich meinen Arbeitgeber wechseln
- Ich möchte demnächst meinen Arbeitgeber wechseln
- Ich weiß es noch nicht

19. Was sind die Gründe, weshalb Sie längerfristig bei Ihrem momentanen Arbeitgeber bleiben möchten oder in naher Zukunft wechseln möchten? (Kurze Erläuterung in Stichsätzen)

Offene Frage

20. Wie wichtig ist Ihnen ein umweltbewusstes Verhalten Ihres Arbeitgebers/ Ihres Vorgesetzten?

- Sehr wichtig
- Eher wichtig
- Neutral
- Weniger wichtig
- Überhaupt nicht wichtig

21. Und nun als abschließende Frage: Was bedeutet für Sie "Purpose im Einkauf"? Bitte antworten Sie in Stichworten

Offene Frage

Teamreflexion

Stefanie Felbermeier

Da die Teammitglieder in diesem Modul vorgegeben wurden, kam die Zusammenarbeit im Team nahe an die Teamatmosphäre in der Praxis heran, bei der Mitglieder auch nicht frei gewählt werden können. Für dieses Team war die zufällige Zusammenstellung eine neue Situation, sodass man sich zu Beginn zunächst zusammenfinden und kennenlernen musste. Da zum Termin der Themenwahl (aus beruflichen Gründen) nur zwei Teammitglieder vor Ort sein konnten, wählten diese beiden das Thema „Führung von Millennials im Einkauf“ nach ihren Präferenzen. Dieses Thema wurde auch vom dritten Teammitglied sogleich positiv aufgenommen. Insgesamt herrschte im Team ein gutes Arbeitsklima. Einen „Leader“, wie sie häufig in Teams wichtig sind, gab es in diesem Konstrukt nicht, was in manchen Fällen zu einer aufwendigen Abstimmung führte. Schnell wurde sich auf Tools für eine effiziente Kommunikation geeinigt: Neben einer Teamgruppe auf *WhatsApp* wurde für die Organisation *Trello* sowie zur gemeinsamen Arbeit an Dokumenten *Google OneDrive* verwendet. Als hilfreich stellte sich heraus, dass direkt beim ersten Treffen ein detaillierter Meilensteinplan entworfen wurde, der alle zu erledigenden Aufgaben sowie den Zeitpunkt für deren Fälligkeit enthielt. So konnte sich über das gesamte Semester hinweg an diesem orientiert werden, sodass das Team nicht in zeitliche Not geriet. Als positiv ist außerdem zu bewerten, dass besonders in den ersten Wochen des Projekts viele Treffen stattfanden, um dieses ins Rollen zu bringen. Die gute Kommunikation und auch Kritikfähigkeit aller Beteiligten ermöglichte es, verschiedene Sichtweisen auf das Thema Führung von Millennials im Einkauf zu beleuchten. Als sich alle auf demselben Stand sahen, wurde eine Aufgabenteilung bezüglich des Theorieteils sowie der Recherche zur Durchführung einer Umfrage gemacht. So konnte sich jedes Teammitglied gemäß seinen Präferenzen auf wenige Aufgaben konzentrieren und der Aufwand wurde gestreut. Durch regelmäßige Update-Meetings wurden die anderen Mitglieder immer über den aktuellen Stand informiert, was jedoch häufig viel Zeit in Anspruch nahm. Durch die vorgegebenen „Weeklys“ war auch ein gewisser Druck vorhanden, jede Woche weiterzuarbeiten, sodass das Projekt zu keiner Zeit stillstand. Zu manchen Zeiten wäre auch ein zweiwöchentlicher Abstand der „Weeklys“ ausreichend gewesen, da in einer Woche nicht immer ein Fortschritt im Projekt erreicht werden konnte, in anderen Phasen war der wöchentliche Abstand sehr hilfreich. Besonders die Meilensteine stellten einen guten Ansatz dar, an welchem Punkt sich das Team zum jeweiligen Zeitpunkt möglichst befinden sollte. Während des gesamten Semesters wurden dem Team 6 nur kleinere Probleme in den Weg gestellt. So trafen beispielsweise in der schriftlichen Ausarbeitung verschiedene Schreibstile aufeinander, die es zu vereinen galt. Dies generierte einen

großen zeitlichen Aufwand. Zum Ende des Moduls wurde der Aufwand für die Fertigstellung der Arbeit unterschätzt. So konnte der Zeitplan in diesem Zeitraum nicht eingehalten werden, sodass der eingeplante Puffer in Anspruch genommen werden musste. Des Weiteren war die Terminfindung für Meetings zu manchen Zeiten eine Herausforderung, da die Beteiligten zu unterschiedlichen Zeiten arbeiteten. Weil jedoch jedes Mitglied sich kompromissbereit zeigte, konnte letztlich immer ein passender Termin gefunden werden. Zur Überraschung des Teams war das Finden von Umfrageteilnehmern für die empirische Forschung kein großes Problem, was durch die große Zielgruppe Millennials im Einkauf begünstigt wurde. Ebenfalls zum positiven Gesamteindruck der Zusammenarbeit trug bei, dass bei Fragen sowohl der Product Owner als auch der restliche Kurs mit hilfreichen Tipps zur Stelle waren. Insgesamt war die verwendete agile Arbeitsweise gut für das Projekt geeignet und kann für weitere, ähnliche Module oder die Praxis empfohlen werden.

Carolin Rostek

In der Regel wählt man seine Teampartner nach persönlichen Präferenzen sowie bereits gemachter Erfahrungen und lässt sich eher ungern auf unbekannte Konstellationen ein. Beispielsweise können verschiedene Vorgehensweisen oder Schreibstile Herausforderungen in unbekanntem Konstellationen darstellen. In dem Praxismodul *M 6.3 Führung im Einkauf* war die freie Zusammensetzung der Teams nicht möglich. Die Einteilung wurde vorab vom Product Owner getroffen, wodurch automatisch eine realitätsnahe Situation simuliert wurde. Ebenfalls unbekannt waren die meisten der Themen, die sich die Teams aber jeweils zusammen aussuchen konnten. Zur Auswahl standen 14 verschiedene Themen aus den Teilbereichen Personalführung, Wissensmanagement, interne Kommunikation, Wandel und Transformation, Personalmarketing, Personalorganisation sowie Personalcontrolling. Eine erste Recherche der zur Auswahl stehenden Themen konnte nicht durchgeführt werden. Aus dem breiten Spektrum der oben genannten Themen des Product Owners entschied sich das Team für das Thema *Purpose, Diversity & Co.: Führung von Millennials im Einkauf* ohne jegliche Vorkenntnisse in diesem Bereich aufzuweisen.

Ganz grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich sowohl die fremdbestimmte Teamzuteilung als auch die Themenauswahl als positiv rausgestellt haben. Durch das Projektmanagementtool *Trello* sowie einer regelmäßigen Abstimmung über Zoom-Meetings kamen zu Beginn zügig und effektiv vorwärts. Mit unserem aufgestellten Meilensteinplan wurde von Anfang an eine geeignete und strukturierte Arbeitsgrundlage geschaffen. Selbst auferlegte Fristen und Termine hatten wir als Team durch den Meilensteinplan gut im Blick und konnten diesen auch zur Selbstkontrolle der auferlegten Fristen nutzen. Ebenfalls wurden zu Beginn der Teamarbeit den einzelnen

Teammitgliedern Verantwortungsbereiche zugeordnet, wobei hier die jeweiligen Stärken sowie Vorlieben des Einzelnen berücksichtigt wurden. Somit hatte jedes Teammitglied im Laufe der Ausarbeitung sein Expertengebiet und durch regelmäßige Meetings wurden die anderen Mitglieder auf dem Laufenden gehalten und bei wichtigen Entscheidungen "mit ins Boot geholt". Während das Zeitmanagement zu Beginn für uns kein Problem darstellte, wurde der zeitliche Aufwand der Auswertung und Diskussion der Umfrageergebnisse unterschätzt. Ebenso stellten sich die Vereinheitlichung der individuellen Schreibstile und Kenntnisse mit Citavi als weitere Herausforderung dar.

Für alle Teammitglieder war das Arbeiten im „Scrum Team“ und der „Scrum Methode“ eine neuartige Erfahrung. Die agile Methode wurde als sehr zielführend für die Bearbeitung des Themas gefunden. In den wöchentlichen Weekly konnten hilfreiche Tipps und Erfahrungen anderer eingeholt werden. In den zwei Meilensteintermine erfolgte dann die Darstellung detaillierter Teilergebnisse bzw. Inkremente. Allgemein wurde die Anwendung der agilen Methodik innerhalb der Arbeitsgruppe als effektiv und positiv wahrgenommen.

Benjamin Staib

Die vergangenen drei Monate im Team 6 am Thema *Führung von Millennials im Einkauf* zu arbeiten, war auf vielseitige Weise eine lehrreiche Zeit: Von Soft-Skills über agiles Projektmanagement bis hin zum fachlichen "Deep Dive" gab das Projekt die Möglichkeit, die Fähigkeiten einer Führungskraft im Einkauf ganz praktisch zu erlernen. Die realitätsnahe Strukturform des Moduls 6.3 Führung im Einkauf ermöglichte es, durch wöchentliche Treffen mit dem Product Owner und den regelmäßigen Meilensteinen, agiles Projektmanagement hautnah zu erleben. Als unterstützendes Tool, hatten wir das Kanban-Board von *Trello* genutzt, welches uns in der agilen Arbeitsweise half, den aktuellen Status und Fortschritt einzelner Aufgaben im Blick zu behalten.

Das gezielt divers zusammengestellte Team stellte sich schon zu Beginn als eine tragende Säule im Projekt heraus. Durch unsere unterschiedlichen Charaktere und Stärken, ist es uns möglich gewesen, eine effektive Aufgabenteilung zu etablieren, welche wiederum ein effizientes Arbeiten ermöglichte. Die Aufgabenteilung brachte jedoch nicht nur Erleichterungen mit sich: um das gesamtheitliche Verständnis und den Überblick über den Projektfortschritt für alle Teammitglieder sicherzustellen, mussten diese kontinuierlich ausreichend informiert werden. Nur so konnte die Effektivität der Arbeit über das gesamte Projekt hinweg bewahrt werden.

Obwohl ich selbst dem Thema der Studienarbeit zu Beginn noch eher skeptisch gegenüberstand, ist mit der Erstellung des Fragebogens und der Echtzeit-Verfolgung der Umfrageergebnisse auch das persönliche Interesse an der Forschungsfrage

geweckt und im Laufe des Projekts zunehmend gesteigert worden. Mithilfe eines Meilensteinplans konnte trotz der strammen Zeitplanung des Projektes ein ungesunder Zeitdruck beim Bearbeiten einzelner Tasks unterbunden werden. Rückblickend hätten wir jedoch die "Leerlaufphase" während der Umfrage besser einplanen und nutzen können. Die volatile Auslastung unserer zeitlichen Ressourcen hatten wir unterschätzt und durften so lernen, mit dem stoßartig anfallenden Arbeitsaufwand, wie beispielsweise nach Schließung der Umfrage, umzugehen. Zudem hatten wir, trotz sorgfältiger Prüfung des Fragebogens, wenige Fragen nicht präzise und unmissverständlich genug formuliert, was wir erst im Laufe der Umfrage feststellten und somit nichtmehr rückgängig machen konnten.

Die Entscheidung für das Umfragetool von *Empirio* ermöglichte die einfache und kurzweilige Erstellung der Umfrage, sowie das Ausleiten der Rohdaten in einer xlsx-Datei. Wiederum aufwendiger stellte sich die anschließende Datenanalyse heraus. Diese übernimmt *Empirio* ausschließlich in der kostenpflichtigen Version. Abschließend lässt sich jedoch sagen, dass *Empirio* für quantitative Studien ein geeignetes und empfehlenswertes Tool für Studierende darstellt.

Zusammengefasst war es eine nicht perfekte, jedoch dennoch erfolgreiche und freudige Zusammenarbeit, von welcher wir als Team in Zukunft mit Sicherheit profitieren werden.

Eidesstattliche Erklärung

Wir erklären hiermit an Eides statt, dass die vorliegende Modularbeit *Purpose, Diversity & Co.: Führung von Millennials im Einkauf* selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt wurde und andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt beziehungsweise die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht wurden.

München, den 08.01.2023



Stefanie Felbermeier



Carolin Rostek



Benjamin Staib