

# **Kompetenz, Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Erfolg von EinkäuferInnen**

Empirische Untersuchung von Konstruktzusammenhängen

Dissertation

von

Volker Koch

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im April 2018

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Das in TUGRAZonline hochgeladene Textdokument ist mit der vorliegenden Dissertation identisch.

.....

Datum

.....

(Unterschrift)

---

## Danksagung

Ich möchte mich herzlich bei meinen akademischen Lehrern

Herrn O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Herrn Univ.-Prof. Mag. Dr. Norbert Kailer

für die fachlichen Diskussionen und die Begutachtung meiner Arbeit bedanken.

Herrn Assoc.Prof. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Zunk danke ich für wertvolle Hilfestellungen in allen Belangen der gesamten Dissertationszeit sowie die kollegiale Zusammenarbeit. Meinen KollegInnen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz danke ich für sämtliche fachliche Diskussionen und den motivierenden Meinungs austausch. Besonders danke ich Julia und Jochen für viele aufbauende Worte und anregende Diskussionen sowie den sehr kurzweiligen Arbeitsalltag. Ferner gebührt großer Dank an Amila und Sigrid, die mir zum nötigen organisatorischen Freiraum in der Endphase des Dissertationsprozesses verhelfen.

Dank möchte ich auch Herrn Klaas Stek von der Universität Twente für Ideen, gute internationale Zusammenarbeit und fachliche Diskussionen aussprechen.

Der größte Dank gebührt meiner Familie. Speziell möchte ich mich bei meinen Eltern Johann und Herta bedanken, dass sie stets an mich glauben und durch ihre Unterstützung mir zeitlebens zur Seite standen. Meiner lieben Christine danke ich für die ausdauernde moralische Unterstützung während des gesamten Dissertationsprozesses sowie für das aufmerksame und genaue Korrekturlesen dieser Forschungsarbeit. Auch für das Verständnis meiner teilweisen beschränkten Verfügbarkeit für die Familie, sage ich danke. Natürlich möchte ich mich auch bei meinen beiden Kindern Raphael und Katharina bedanken, die nicht immer verstanden haben, warum die Woche teilweise aus sieben Arbeitstagen bestanden hat. Danke für eure Geduld.

Ferner bedanke ich mich auch bei Frau Katharina Ritter, die mir bei der empirischen Studie stets bei Fragen zur Seite stand. Bedanken möchte ich mich weiters bei allen, die mich bei diesem Lebensabschnitt des Dissertationsprozesses ein Stück begleitet haben. Dies sind Freunde und auch Studierende.

## Kurzfassung

Die Einkaufsfunktion fungiert als eine Kernfunktion sowohl in privaten als auch öffentlichen Unternehmen, da der Wertschöpfungsanteil in hohem Maße in Einkaufsabteilungen lukriert wird. Kurzfristige finanzielle Ziele können zeitnah durch den Einkauf umgesetzt werden und flexible Beschaffungsstrategien fokussieren auf langfristige Unternehmenserfolge. In rohstoffarmen Volkswirtschaften sind produzierende Unternehmen nur dann international wettbewerbsfähig, wenn sie alle relevanten, weltweit zur Verfügung stehenden Kostenvorteile nutzen und sich der besten Wertschöpfungsketten bedienen. Eine zunehmende Globalisierung, komplexe und sich rasch verändernde Beschaffungsstrategien stellen den Einkauf und die darin handelnden Personen in Unternehmen vor ständig neue Herausforderungen.

Die vorliegende Forschungsarbeit greift im ersten Teil die Frage nach den wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen auf. Dazu werden Kompetenzen in der Literatur identifiziert, mittels qualitativen Interviews anhand von EinkäuferInnen verifiziert und mithilfe einer quantitativen Untersuchung überprüft. Im zweiten Teil werden Persönlichkeitsmodelle verglichen sowie die Anwendungsmöglichkeiten des Fünf-Faktoren Modells dargelegt. Im Anschluss werden Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen erfasst. Der dritte Teil analysiert Zusammenhänge der Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ von EinkäuferInnen. Als Motivationstheorie wird die grundlegende Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation herangezogen. Der Erfolg von EinkäuferInnen wird literaturgeleitet in einen persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen übergeführt und operationalisiert. Abschließend werden literaturgeleitete spezifische Zusammenhänge der Konstrukte basierend auf Hypothesen mittels Korrelation und Regressionsanalysen überprüft.

Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen, dass die drei wesentlichsten Kompetenzen für EinkäuferInnen in Unternehmen „Kommunikationsfähigkeit“, „Problemlösungsfähigkeit“ und „Initiative“ sind. Weiters werden insgesamt die 16 wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen aufgezeigt und anhand ihrer persönlichen Ausprägung verglichen. Zudem werden wichtige Sozialkompetenzen für EinkäuferInnen genauer betrachtet. Mittels einer Persönlichkeitsprofilbetrachtung wird eine Profildarstellung für EinkäuferInnen ausgewertet, dabei ergibt sich eine hohe Ausprägung der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ bei EinkäuferInnen. Die Analysen der Zusammenhänge geben Einblick in die Kausalität zwischen den Konstrukten und des Erfolgs bei EinkäuferInnen. Dabei ergeben statistische Tests signifikante Einflüsse der Kompetenz auf den Erfolg. Die Ergebnisse der empirischen Studie werden in Bezug auf die theoretischen Ausführungen diskutiert und Implikationen für einen weiteren Forschungsbedarf erörtert.

Praktische Verwendung finden die Ergebnisse einerseits bei der Gestaltung von Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen im Einkauf für Unternehmen und andererseits bei der Gestaltung von Leistungskennzahlen zur Messung des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen. Des Weiteren können Persönlichkeitsprofile für EinkäuferInnen im Personalauswahlverfahren eingesetzt werden.

## Abstract

Purchasing acts as a core department in both private and public companies, as significant value can be added by purchasing departments. Short term financial strategies can be implemented promptly by purchasing departments and flexible procurement strategies focus on long-term corporate business success. In resource-poor economies, manufacturing companies are only able to compete internationally if they use all available worldwide relevant cost advantages and make use of the best value-added chains. Increasing globalization, complex and rapidly changing procurement strategies are constantly challenging the purchasing function and the people working within it.

In the first part, the research tackles the question of what the most important skills for professional purchasers are. For this purpose, competences are identified in literature, these are then verified by qualitative interviews with purchasers and are analysed by a quantitative study. In addition, important social skills for professional purchasers are considered more closely. In the second part personality models are compared and the application of the five-factor model is explained. Afterwards personality traits of professional purchasers are identified. The third part of this thesis analyses correlations of the constructs "competence", "personality traits", "motivation" and "success" of professional purchasers. The basic satisfaction of needs in the workplace is considered by reference to the self-determination theory of motivation. The literature is translated into operational terms by analysing the personal success of professional purchasers. Finally, literature-specific contexts of the constructs are checked based on hypotheses using correlation and regression analyses.

A personality profile analysis for professional purchasers is evaluated, which demonstrating the high degree of "conscientiousness" in many areas that the purchasers must have. Further analyses provide insight into the causality between the constructs "competence", "personality traits" and "motivation" with "success" of professional purchasers. Statistical tests show a significant influence of competences on success. The results of the empirical study in relation to the theoretical explanations and implications for further research are discussed. Results show the three most important competencies for professional purchasers in companies are "communication skills", "problem-solving skills" and "initiative".

The results are used in the design of further education and training in corporate purchasing departments and are also useful in the design of performance indicators to measure the personal success of professional purchasers. Furthermore, personality profiles can be used by professional purchasers in the personnel selection process.

*Planst du für ein Jahr, so säe Korn.*

*Planst du für ein Jahrzehnt, so pflanze Bäume.*

*Planst du fürs Leben, so bilde Menschen.*

(Kuan Tzu, 3. Jahrhundert v. Chr.)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen.....	8
1.3	Konzeptioneller Aufbau.....	9
<b>2</b>	<b>Begriffssystematisierungen und Begriffsabgrenzungen</b> .....	<b>13</b>
2.1	Beschaffungsrelevante Begriffe.....	13
2.1.1	Einkauf.....	13
2.1.2	Beschaffung.....	14
2.1.3	Supply Management.....	15
2.1.4	Supply Chain Management.....	16
2.1.5	Logistik.....	16
2.1.6	Zusammenfassung beschaffungsrelevanter Begriffe.....	17
2.2	Kompetenz- und persönlichkeitsrelevante Begriffe.....	17
2.2.1	Charakter.....	18
2.2.2	Persönlichkeit.....	19
2.2.3	Persönlichkeitseigenschaften.....	20
2.2.4	Talente.....	21
2.2.5	Kompetenz.....	21
2.3	Motivationsrelevante Begriffe.....	26
2.3.1	Bedürfnis.....	27
2.3.2	Motiv.....	27
2.3.3	Motivation.....	28
2.4	Erfolgsrelevante Begriffe.....	30
2.4.1	Potenziale.....	30
2.4.2	Performanz.....	31
<b>3</b>	<b>Literaturübersicht und maßgebende theoretische Betrachtungsweisen</b> .....	<b>32</b>
3.1	Methodische Vorgehensweise der wissenschaftlichen Literaturrecherche.....	32
3.2	Theoretischer Bezugsrahmen.....	35
3.2.1	Resource-based view (RBV).....	35
3.2.2	Competence-based view (CBV).....	38

---

3.3	Ergebnisse der Literaturrecherche der unterschiedlichen Betrachtungsfelder .....	40
3.3.1	Betrachtungsfeld Einkauf .....	41
3.3.2	Betrachtungsfeld Kompetenz .....	44
3.3.3	Betrachtungsfeld Persönlichkeitseigenschaften.....	88
3.3.4	Betrachtungsfeld Motivation .....	99
3.3.5	Betrachtungsfeld Einkaufserfolg.....	114
3.4	Zusammenfassung der Forschungshypothesen.....	118
<b>4</b>	<b>Forschungsmethode .....</b>	<b>121</b>
4.1	Angewandter methodischer Forschungsansatz.....	121
4.2	Qualitative Vorstudie .....	123
4.2.1	Stichprobe und Ablauf der qualitativen Vorstudie .....	124
4.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	126
4.2.3	Angewandte Verfahren zur Datenanalyse .....	127
4.3	Quantitative Hauptstudie .....	132
4.3.1	Stichprobe und Ablauf der quantitativen Hauptstudie .....	132
4.3.2	Aufbau des Erhebungsinstruments.....	133
4.3.3	Angewandte Verfahren zur Datenanalyse .....	136
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.....</b>	<b>146</b>
5.1	Ergebnisse der qualitativen Vorstudie .....	146
5.1.1	Allgemeine Daten der EinkäuferInnen .....	146
5.1.2	Kompetenzen für EinkäuferInnen .....	146
5.1.3	Selbstbestimmungstheorie der Motivation im Einkauf.....	149
5.2	Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie .....	152
5.2.1	Persönliche Angaben .....	152
5.2.2	Angaben zum Unternehmen.....	158
5.2.3	Kompetenz.....	161
5.2.4	Persönlichkeitseigenschaften .....	183
5.2.5	Einkaufserfolg .....	191
5.2.6	Motivation.....	204
5.2.7	Zusammenhänge der Konstrukte .....	214
5.2.8	Zusammenfassung der hypothesenüberprüfenden Untersuchungen.....	220

---

<b>6 Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick.....</b>	<b>226</b>
6.1 Zusammenfassung.....	226
6.2 Limitationen.....	231
6.3 Ausblick.....	233
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>236</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>264</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>266</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>271</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>273</b>
Anhang A: Kompetenzgruppenbildung .....	274
Anhang B: Kompetenzen von EinkäuferInnen aus Sicht der Literatur.....	280
Anhang C: Stellenanzeigen für EinkäuferInnen .....	292
Anhang D: Operationalisierung des Erfolgs von EinkäuferInnen .....	295
Anhang E: Fragebogen Anschreiben.....	296
Anhang F: Fragebogen .....	297



# 1 Einleitung

Dieses einleitende Kapitel stellt Ausgangssituation, Zielsetzung sowie forschungsleitende Fragestellungen in den Mittelpunkt der Forschungsarbeit. Abschließend wird der konzeptionelle Aufbau der Arbeit erläutert.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

*„Eine abgeschlossene technische Ausbildung bildet Ihre Basis und ein kaufmännisches Grundverständnis setzen wir voraus. Ihr analytisches und wirtschaftliches Denken ermöglicht es Ihnen Ihre Aufgaben in einer selbstständigen Arbeitsweise zu erledigen. Gute EDV- und Englisch-Kenntnisse sind notwendig; Erfahrung in ERP-Systemen und weitere Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil. Der Aufbau und die Pflege von Lieferantenbeziehungen zählen ebenso zu Ihren Tätigkeiten wie die Mitarbeit bei den Vergabeverhandlungen und der Lieferantenbewertung. Sie bringen Durchhaltevermögen und ein hohes Maß an Eigenmotivation mit.“* (www.karriere.at, 21.01.2016.)

Diese Passage wurde aus einer Stellenanzeige für eine/n technologieorientierte/n<sup>1</sup> EinkäuferIn übernommen. Stellenanzeigen für den Einkauf enthalten neben dem oben angeführten Anforderungsprofil auch Beschreibungen der Aufgaben. Als EinkäuferIn werden MitarbeiterInnen mit bestimmten fachlichen Qualifikationen, Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen gesucht. Gleichzeitig soll die gesuchte Person technisches und wirtschaftliches Verständnis haben, selbstständig als auch teamfähig sein, gut kommunizieren können und motiviert sein – sprich: eine Vielzahl von Kompetenzen besitzen und gewisse Persönlichkeitseigenschaften aufweisen. Sowohl bei der Personalauswahl, als auch in der Ausbildung von EinkäuferInnen spielen Persönlichkeit und Kompetenz von Menschen eine wesentliche Rolle.

Kann man die Persönlichkeit von EinkäuferInnen in Unternehmen<sup>2</sup> erfassen und beschreiben? Welche speziellen Kompetenzen benötigen EinkäuferInnen in Unternehmen? Was verbirgt sich hinter den Konstrukten „Kompetenz“, „Persönlichkeit“ und „Motivation“? Gibt es eine spezielle Persönlichkeitsausprägung bei EinkäuferInnen? Kann man die Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“ und „Motivation“ in Verbindung mit persönlichem Erfolg von EinkäuferInnen bringen? Diesen und weiteren Fragen wird die vorliegende Arbeit nachgehen.

Doch grundsätzlich stellt sich die Frage: Warum sollten sich Unternehmen und WissenschaftlerInnen mit EinkäuferInnen beschäftigen?

---

<sup>1</sup> Technologieorientierte Unternehmen sind in ingenieurwissenschaftlichen Bereichen tätig und lösen ihre Aufgaben und Probleme durch den Einsatz von Technologien, d.h. durch die Umsetzung der Theorie, die wissenschaftliche Hypothesen enthält, in die Praxis (Zunk und Bauer 2013).

<sup>2</sup> Die Begriffe „Unternehmung“ und „Unternehmen“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. In dieser Arbeit wird dem Begriff „Unternehmen“ Vorzug gegeben. Grund hierfür ist die gängigere Verwendung in den Rechtswissenschaften (Macharzina und Wolf 2005).

## **Im Einkauf liegt der Gewinn – Relevanz in der Praxis**

Die Beschaffung gilt als vernachlässigter Bereich der Betriebswirtschaftslehre trotz der verbundenen Kaufmannsregel „Im Einkauf liegt der Gewinn“. Der rein abwicklungsorientierte, operative Einkauf (i.S.v. Erfüllungsgehilfe der Produktion) wandelt sich zunehmend zu einem strategischen Koordinator des Lieferantennetzwerks im Sinne eines Supply Managements und wird noch vor weiteren ungewissen Entwicklungsschritten stehen (Schönsleben und Alard 2003; Gadde und Wynstra 2018).

Die Einkaufsfunktion gehört sowohl in öffentlichen als auch privaten Unternehmen zu den wichtigsten Funktionen. Der Wertschöpfungsanteil wird in hohem Maße in Einkaufsabteilungen erzielt (Porter 1996; Bach et al. 2017; Kleemann und Glas 2017). Weiters können Einkaufsabteilungen kurzfristige finanzielle Ziele verfolgen als auch zum langfristigen finanziellen Unternehmenserfolg beitragen (Spekman et al. 1994). Immer wesentlicher wird die Abstimmung der Verkaufsstrategien auf die Entwicklung der Einkaufsfunktion im business-to-business (B2B) Bereich (Paesbrugge et al. 2017).

Besonders wenn wirtschaftlich schwierige Zeiten aufkommen, rückt die Einkaufsfunktion wieder in den Fokus der Unternehmen. Einsparungen des Einkaufs wirken sich direkt auf das Unternehmensergebnis aus (Arnolds et al. 2013). Dabei kommen nicht nur finanzielle Einsparungen zu tragen, sondern auch auf Ebene der Prozessoptimierung können Tätigkeiten des Einkaufs indirekt zu Einsparungen führen. Als Beispiel kann die strategische Ausrichtung des Einkaufs auf eine geringe Anzahl an LieferantInnen, mit welchen im Gegenzug im Qualitätsmanagement, an Innovationen oder in der Forschung und Entwicklung verstärkt zusammengearbeitet wird, Vorteile bringen (Chen et al. 2004; Bouchery et al. 2017). Finanziell gesehen, hat der Einkauf die verschiedensten Möglichkeiten die Kostenstruktur eines Unternehmens zu beeinflussen. Bündelung von Bestellungen, Skaleneffekte durch erhöhte Bestellvolumina oder eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen mit anderen Unternehmen stellen beispielsweise Einsparungen des Einkaufs dar (Hartmann et al. 2012; Bouchery et al. 2017; Hemmer Gudme 2017). Doch um diese komplexen Aufgaben umsetzen zu können, braucht es fähige Personen mit charakteristischen Kompetenzen (Zanardi 2017).

Im Jahr 2007 erwirtschaftete das größte deutsche Industrieunternehmen Volkswagen AG einen Gewinn von € 4,1 Mrd. bei einem Umsatz von € 108,9 Mrd. Das Beschaffungsvolumen lag bei € 72,0 Mrd. Folge dessen verantwortete der Einkauf eine 66 prozentige Wertschöpfung auf der LieferantInnenseite und diese Wertschöpfung überstieg deutlich die unternehmensinterne (Eßig et al. 2013).

Mit dem Beschaffungsvolumen ist eine große Hebelwirkung der Materialkosten verbunden. Wenn beispielsweise die Unternehmensleitung den Gewinn um 10% erhöhen will, ist dafür (bei konstanter Umsatzrendite) auch eine Umsatzsteigerung um 10% notwendig. Der gleiche Gewinneffekt lässt sich erzielen, wenn es gelingt, die Kosten des Beschaffungsvolumens um 0,569% zu senken (Arnold 1997; Akın Ateş et al. 2018).

Die Hebelwirkung einer Materialkostenreduzierung auf den Unternehmensgewinn lässt sich mit der Darstellung in Abbildung 1-1 berechnen:

$$\boxed{\text{Gewinnsteigerung durch den Einkauf}} = \frac{\text{Materialkostenanteil am Umsatz} \times \text{geplante Kosteneinsparung}}{\text{Umsatzrendite}} = \boxed{\text{vergleichbare Umsatzsteigerung}}$$

Abbildung 1-1: Hebelwirkung des Einkaufs – Berechnungsformel (Stollenwerk 2012)

Je größer die geplante Kosteneinsparung als auch der Materialkostenanteil und je kleiner die Umsatzrendite eines Unternehmens ist, desto größer fällt die Hebelwirkung des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis aus (Stollenwerk 2012).

Weigel und Rücker (2013) zeigen, dass der Einkauf jene Abteilung ist, die das Betriebsergebnis am stärksten beeinflussen kann. Durch Fremdbezug statt Eigenleistung betragen die Materialkosten oft mehr als die Hälfte der Gesamtkosten. Aus diesem Grund muss der Einkauf das Unternehmen ganzheitlich, d.h. abteilungsübergreifend betrachten und im Unternehmen selbst eine zentrale Rolle einnehmen (Weigel und Rücker 2013).

Tabelle 1-1 zeigt die Auswirkung auf das Betriebsergebnis, wenn ein Unternehmen mit fiktiven Umsatzerlösen in Höhe von € 1.000.000 einerseits ihren Umsatz um 5% erhöht (bei proportionaler Kostensteigerung) und andererseits die Personal- bzw. Materialkosten um 5% senkt (Weigel und Rücker 2013).

Tabelle 1-1: Auswirkung von Umsatzsteigerung, Personal- bzw. Materialkostensenkung

	<i>Basis</i>	<i>Umsatzerlöse +5%</i>	<i>Personalkosten -5%</i>	<i>Materialkosten -5%</i>
Umsatzerlöse	€ 1.000.000	€ 1.050.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000
Materialkosten	€ 500.000	€ 525.000	€ 500.000	€ 475.000
Personalkosten	€ 250.000	€ 262.500	€ 237.500	€ 250.000
Sonstige Kosten	€ 200.000	€ 210.000	€ 200.000	€ 200.000
Betriebsergebnis	€ 50.000	€ 52.500	€ 62.500	€ 75.000
Änderung		+ 5 %	+ 25 %	+ 50%

Dieses Beispiel unterstreicht die Rolle des Einkaufs. Die größte Steigerung des Betriebsergebnisses ist durch eine Senkung der Materialkosten möglich.

Die genannten Zahlen in den Beispielen sind typisch für Industrieunternehmen. Im industriellen Durchschnitt liegt der Fremdbezugsanteil am Umsatz oft bei über 50%. Dabei entspricht eine Umsatzerhöhung um 10% in ihrer Gewinnwirkung üblicherweise einer Reduzierung der Beschaffungskosten von ein bis drei Prozent (Eßig 2004). Für viele Unternehmen hat sich erst im Zuge fortschreitender Globalisierung und dem daraus resultierenden größeren Anteil zugekaufter Wertschöpfung die Bedeutung des Einkaufs gewandelt. Viele Branchen haben einen hohen Anteil der Waren- und Dienstleistungskosten im Verhältnis zum Umsatz. Die Darstellung einzelner ausgewählter Branchen aus Deutschland und der Gesamtdurchschnitt der Branchen „Verarbeitendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ sind in Tabelle 1-2 ersichtlich (Statistisches Jahrbuch Deutschland 2015).

Tabelle 1-2: Waren- und Dienstleistungskosten im Verhältnis zum Umsatz in ausgewählten Branchen, Deutschland 2013 (Statistisches Jahrbuch Deutschland 2015)

<i>Branche</i>			
<i>Verarbeitendes Gewerbe (Auszug)</i>	<i>%</i>	<i>Dienstleistungen (Auszug)</i>	<i>%</i>
Fahrzeugbau	77,1	Gastgewerbe	56,5
Chemische Erzeugnisse	78,2	Verlagswesen	59,1
Maschinenbau	67,7	Rundfunkveranstalter	55,2
Elektronische Erzeugnisse	67,1	Forschung und Entwicklung	48,4
Pharmazie	66,0	Gebäudebetreuung	32,4
...	...	...	...
Verarbeitendes Gewerbe Gesamt (Ø)	72,8%	Dienstleistungen Gesamt (Ø)	70,8%

In Tabelle 1-2 ist ersichtlich, dass in beiden Branchen der durchschnittliche Anteil an Waren- und Dienstleistungskosten über 70% im Verhältnis zum Umsatz steht. Ein großer Anteil der Waren- und Dienstleistungskosten muss durch die Einkaufsabteilung für Unternehmen beschafft werden und damit wird ein hoher Anteil der Wertschöpfung durch den Einkauf generiert.

### **Wandlung des Einkaufs**

In rohstoffarmen Volkswirtschaften sind produzierende Unternehmen nur dann international wettbewerbsfähig, wenn sie die relevanten Kostenvorteile, die weltweit zur Verfügung stehen, nutzen und sich der besten Wertschöpfungsketten bedienen. Die Aufgabe des Produktmanagements war und ist es, eng mit den technischen Bereichen aus Forschung, Entwicklung, Konstruktion und Vertrieb zusammen zu arbeiten um unternehmerische Wertschöpfung zu gewährleisten. Der Einkauf beschränkte sich meist auf die kostengünstige Sicherstellung der Versorgung von Waren und Dienstleistungen in der erforderlichen Qualität und zum festgelegten Zeitpunkt (Stollenwerk 2012). Nach Grochla (1978) ist das Ziel des Einkaufs die Erreichung eines materialwirtschaftlichen Optimums, das die Versorgung der Produktion unter den Gesichtspunkten der Menge, Zeit, Qualität und Ort vorsieht (Grochla 1978). Doch durch die zunehmende Globalisierung, durch Lohnkostenvorteile der fernöstlichen Standorte, durch die Komplexität der mit dem Einkauf verbundenen Aufgaben, durch Ressourcenknappheit, Klimaveränderung und politische Umbrüche werden die Wertschöpfungsketten immer komplexer und der Aufgabenbereich des Einkaufs erweitert sich. Der Einkauf ist mehr denn je gefordert, das relevante Know How der LieferantInnen zu erkennen und in die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens zu integrieren – und zwar wettbewerbsfähig und langfristig. Der bislang operative handelnde Organisationsbereich des Einkaufs wird künftig mehr und mehr gestaltenden Einfluss auf die Wertschöpfung im Unternehmen nehmen und soll innerhalb der Wertschöpfungskette weiteres Wachstum ermöglichen. Der Einkauf im Unternehmen bekommt zunehmend die Rolle eines Wertschöpfungsmanagers (Stollenwerk 2012; Javalgi et al. 2009; Merminod et al. 2017). Abbildung 1-2 zeigt die Entwicklung der Einkaufsorganisation auf.

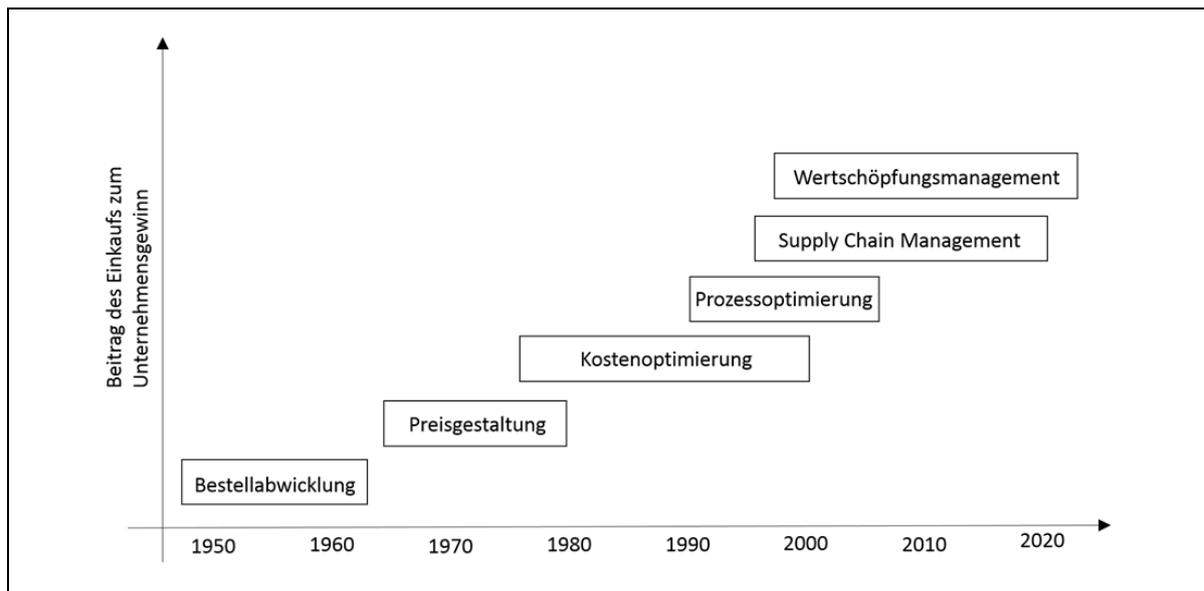


Abbildung 1-2: Entwicklung der Einkaufsorganisation (Stollenwerk 2012)

Neben Kostensenkung hat der Einkauf weitere Ziele wie Erhöhung der Liquidität, Reduzierung von Risiken, Gewährleistung der Versorgungssicherheit, Sicherstellung der Produktqualität und Initiierung von Innovationen zu verfolgen. Innerhalb dieser unterschiedlichen Wertschöpfungen gilt es daher, ein Gesamtoptimum unterschiedlicher Zieldimensionen anzustreben (Hofmann et al. 2012).

Gerade aus finanzieller Sicht stellt eine ausschließliche Betrachtung von Vergangenheitswerten ein Problem dar, da die zukünftige Ergebniswirksamkeit schwer zu quantifizieren ist. Daher ist es unbedingt notwendig, dass die Finanz- und Controlling-Abteilung sowie der Einkauf eng zusammenarbeiten (Ashenbaum 2006). Bei finanziellen Zielen, die den EinkäuferInnen auferlegt werden, kann eine variable Entlohnung abhängig von der generierten Einsparung motivierend wirken. Die einzelne Person im Einkauf wird dann Interesse an einer positiven Darstellung von Erfolgen haben. Abteilungsübergreifend können erhebliche Einsparungen getroffen werden, wobei die verursachungsgerechte Zuordnung der Einkaufserfolge für Transparenz, Leistungsmessung und Motivation von Wichtigkeit ist (Maucher et al. 2012; Driedonks et al. 2014; van Poucke et al. 2016).

Die Conclusio an dieser Stelle zeigt, dass Personen im Einkauf in Unternehmen einer Vielzahl neuer Herausforderungen gegenüberstehen, die eine Fülle von Kompetenzen und Motivation benötigen um den gewünschten Erfolg (im Einkauf) sicherzustellen. Die Bedeutung des Einkaufs wird zukünftig eine steigende Relevanz für Unternehmen einnehmen.

### Relevanz in der Wissenschaft

Ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Publikationen zeigt, dass es weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Kompetenzen (Birou et al. 2016), Persönlichkeitseigenschaften (Price und Harrison 2009), Motivation (Kachalla 2014) und des Erfolgs (Hochrein et al. 2017) von EinkäuferInnen gibt. Die Rolle des Einkaufs wird als eine wesentliche in der Forschung dargestellt und handelnden Personen spezielle Kompetenzen für anspruchsvollen Aufgaben zugeschrieben. Spezieller Forschungsbedarf für EinkäuferInnen soll anhand folgender Beispiele aus der Literatur aufgezeigt werden:

- “[...] possible area of future research is a survey of personality type distribution within various procurement and supply chain careers and industries. These results could then be used to study the relationships between personality type and a variety of procurement practices [...]. [...] future research could explore the distribution of personality types across [...] purchasing and sales professions from different industries and company sizes [...].” (Price und Harrison 2009)

Price und Harrison (2009) stellen die Personen im Beschaffungsmanagement und die zwischenmenschliche Beziehung zwischen dem/der KäuferIn und VerkäuferIn in den Mittelpunkt. Dabei gehen sie von individuellen Arten der Kommunikation, der Aufnahme von Informationen, der Strukturierung von Information und von unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen der handelnden Personen im Beschaffungsmanagement aus. Des Weiteren zeigen sie wichtige Forschungsbereiche für weitere Untersuchungen hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen auf (Price und Harrison 2009).

- “[...] empirical research is needed for the purchasing framework for stakeholder-based purchasing competencies [...] identifying the relationships between these competencies and the corresponding upstream supply chain configuration elements [...] and finally, examining the impact of the framework on the supply chain performance is equally important.” (Hakami et al. 2014)

Da die vorgelagerten Lieferketten immer komplexer werden, ist der Einkauf in seiner Funktion daran interessiert dieses System der komplexen Lieferketten bestmöglich beherrschbar zu machen. Dabei werden grundlegende Kompetenzen für die Einkaufsfunktion in Organisationen untersucht um die Komplexität der vorgelagerten Lieferkette zu minimieren. Ein neues Einkaufskompetenzmodell, basierend auf einem Prozessansatz, soll die Kompetenzen eines Unternehmens auf die effektivste und effizienteste Weise nutzen. Auch die Wichtigkeit des Forschungsbedarfs des Zusammenhangs der Kompetenzen mit dem Erfolg im Einkauf wird aufgezeigt (Hakami et al. 2014).

- “Further research is needed how companies can best tackle the identification of purchasing skills [...]. As the supply of qualified purchasing professionals from the external market does not meet the demand, skills development and training of the employee’s base will be getting indispensable for companies to facilitate the movement to a more strategic approach in purchasing.” (Feisel et al. 2008)

Im Einkauf und Beschaffungsmanagement hat es in den letzten Jahren massive Änderungen gegeben. EinkäuferInnen tragen mehr Verantwortung und von ihnen werden neue Fähigkeiten gefordert, um den Einkauf meistern zu können. Aus diesem Grund ist in Zukunft weitere Forschung notwendig, die sich mit der Identifikation der geforderten Kompetenzen der EinkäuferInnen beschäftigt. Entwicklung und Training von Angestellten in diesem Bereich sind für Unternehmen von hoher Bedeutung, um strategisches Vorgehen im Einkauf anwenden zu können (Feisel et al. 2008).

- “In purchasing field, the author would like to demonstrate that purchasing performance can be improved by something else than hard skills. The soft skills have at present an important role to reach the objectives as a buyer, and more focus should be on that aspect of skills.”

*The author proved, by facts and figures, that the soft skills are not used enough and can really improve purchasing performance.” (Zanardi 2017)*

Zanardi (2017) fokussiert auf die Maximierung der Ressourcen innerhalb des Unternehmens im Sinne von Erarbeitung neuer Kompetenzen für EinkäuferInnen um notwendige Erfolge zu erreichen. Dabei stellt die Autorin Soft Skills in den Mittelpunkt der Forschungsinteressen. EinkäuferInnen brauchen beispielsweise gute unternehmensinterne Kommunikation, um Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu verbessern und in weiterer Folge den Einkaufserfolg zu erhöhen.

An dieser Stelle wird Bezug zum europäischen Projekt PERFECT<sup>3</sup> genommen, welches eine strategische Partnerschaft von fünf Universitäten darstellt und von 2015 bis 2018 gefördert wird. Das Projekt wird teilweise vom Erasmus+ Förderprogramm finanziert und fokussiert dabei auf die europäischen Universitätsausbildungen und Forschungsschwerpunkte im Einkauf. Es hat die Problemstellung aufgegriffen, dass der Großteil der Lieferungen für ein Unternehmen nicht mehr inländischer, sondern europäischer und internationaler Herkunft sind. Da diese Netzwerkwirtschaft mit einer geringen Produktionstiefe und einer starken Abhängigkeit von internationalen Zulieferern ein neues Phänomen der letzten zwei Jahrzehnte ist, kämpfen Unternehmen mit der Suche nach effektiven und effizienten Wegen, um mit diesem Problem fertig zu werden. Gleichzeitig wurden die Professionalität des Personalmanagements für den Einkauf sowie Kompetenzen des Einkaufspersonals als wichtige Leistungstreiber hervorgehoben. Ein übergeordnetes Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines europäischen Universitätslehrplanes für den Bereich Einkauf und Beschaffung um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Dabei stehen Kompetenzen von EinkäuferInnen im Fokus der Untersuchungen (Deutscher Akademischer Austauschdienst 2018).

Für weitere Beispiele zur Wichtigkeit der Forschung der Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ von EinkäuferInnen wird an dieser Stelle auf die Kapiteln 3.3.2 bis 3.3.5 verwiesen.

Die beschriebenen Ausführungen aus Sicht der Wissenschaft und der Praxis zeigen, welchen Stellenwert der Einkauf und insbesondere die Personen im Einkauf in Unternehmen einnehmen. Die personellen Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“ und „Motivation“ der EinkäuferInnen in Verbindung zum „Einkaufserfolg“ gewinnen mit steigender Komplexität der sich immer mehr vernetzenden Welt an Bedeutung. Diese Forschungsarbeit greift diese Problemstellung auf und wird anhand forschungsleitender Fragestellungen einen Beitrag für Wissenschaft und Praxis schaffen.

---

<sup>3</sup> Purchasing Education and Research for European Competence Transfer

## 1.2 Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen

Diese empirische Forschungsarbeit hat das übergeordnete Ziel, die zugrundeliegenden Forschungsfragen zu beantworten und aus den Forschungsfragen abgeleitete Hypothesen zu prüfen (Bortz und Döring 2016).

Entsprechend der Ausführungen der vorhergegangenen Erläuterungen aus der Literatur und der Praxis ergeben sich drei forschungsleitende Fragestellungen. Diese sind die Basis für diese Forschungsarbeit und werden im empirischen Teil beantwortet.

1. *Welche Kompetenzen werden aus Sicht von EinkäuferInnen für ihre Funktion in einem Unternehmen benötigt?*
2. *Welche Persönlichkeitseigenschaften weisen EinkäuferInnen in Unternehmen auf?*
3. *Welche Zusammenhänge weisen die Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ bei EinkäuferInnen auf?*

### Forschungsfrage 1

In der Literatur sind Untersuchungen bezüglich Kompetenzen von EinkäuferInnen in Unternehmen durchgeführt worden. Diese Forschungsarbeit soll dazu beitragen, literaturgeleitet die wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen zu identifizieren und anhand einer empirischen Studie praxisrelevant zu validieren. Dabei soll mit Hilfe einer Metaanalyse die vorhandene Literatur strukturiert werden. Anhand qualitativer Interviews und einer vergleichenden Untersuchung von Stellenanzeigen für EinkäuferInnen soll die Analyse der Literatur validiert werden. Das Ergebnis wird mittels einer quantitativen Studie einer empirischen Untersuchung unterzogen, um ein Soll-Kompetenzprofil für EinkäuferInnen in Unternehmen zu entwickeln. Des Weiteren wird auch ein Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen erfasst um Unterschiede zwischen beiden Profilen berechnen zu können, um folge dessen Defizite der Kompetenzausprägungen aufzuzeigen.

### Forschungsfrage 2

Viele Forschende befassen sich mit Persönlichkeitseigenschaften im Allgemeinen und auch für spezielle Berufsgruppen, um Verbindungen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und anderen persönlichen Konstrukten aufzuzeigen. Persönlichkeitseigenschaften von VerkäuferInnen wurden weitgehend in der Tiefe untersucht (Lamont und Lundstrom 1977; Cattell 2017). Bei Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen in Unternehmen ist weiterer Forschungsbedarf gegeben, wie in der Ausgangssituation beschrieben. Anhand einer umfassenden Literaturrecherche und anschließenden Analyse von Persönlichkeitsmodellen wird ein geeignetes Modell für die Bestimmung der Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen ausgewählt und mittels einer quantitativen Studie werden empirische Daten praxisrelevant validiert. Das Ergebnis wird mittels einer Profilbildung der Persönlichkeitseigenschaften für EinkäuferInnen dargestellt.

### Forschungsfrage 3

Ein nicht empirisch erkennbarer Sachverhalt innerhalb einer wissenschaftlichen Theorie wird mit Hilfe eines Konstrukts beschrieben. Konstrukte oder auch latente Variablen lassen sich

durch den Prozess des Erschließens operationalisieren (Bortz und Döring 2016). Um die vier genannten Konstrukte (Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Erfolg von EinkäuferInnen) zu messen, werden literaturgeleitet Items für die einzelnen Konstrukte zur Operationalisierung verwendet. Der wesentliche Kern der Items ist die Fokussierung auf die persönliche Ausprägung, damit die einzelnen Konstrukte eine Aussage über die Person im Einkauf im Unternehmen treffen können. Die Herleitung einzelner Konstrukte wird in den Kapiteln 3.3.2 bis 3.3.5 beschrieben. Diese Forschungsarbeit soll dazu beitragen literaturgeleitet persönliche Konstrukte von EinkäuferInnen zu analysieren und anhand einer empirischen Studie Zusammenhänge praxisrelevant zu validieren.

### **1.3 Konzeptioneller Aufbau**

Die zuvor genannten forschungsleiteten Fragestellungen werden durch eine mehrstufige Empirie bearbeitet. Zuerst werden mittels Literaturrecherche die zentralen Betrachtungsfelder dieser Forschungsarbeit dargestellt. Als weiteres Vorgehen wird eine „Exploratory Sequential Mixed Method“ (Creswell 2014) gewählt. Die durch die Literatur erhobene Sichtweise wird folgend durch qualitative Interviews mit EinkäuferInnen validiert. Anhand dieser ersten qualitativ-konfirmatorischen Studie werden die aus der Literaturrecherche ermittelten Faktoren eventuell ergänzt. Durch dieses explorative Element sollte sichergestellt sein, dass kein wichtiger Faktor für EinkäuferInnen übersehen wird. Dieser qualitativen Vorstudie folgt die quantitative Hauptstudie, die einzelne Faktoren abfragt und überprüft. Damit werden schlussendlich empirische Erkenntnisse erhalten und die Forschungshypothesen überprüft.

Der Fokus der Literaturrecherche wird dabei auf autorInnenbasierende und konzeptbasierende Strukturierung der Literaturabbildung nach Webster und Watson (2002) gelegt um schlussendlich mit der Strukturierung eine visuelle Idee über den aktuellen Forschungsstand in diesem Themenbereich abbilden zu können. In der qualitativen Vorstudie werden Interviews mit EinkäuferInnen geführt und das Datenmaterial anschließend transkribiert. Für die Auswertung der erhaltenen Daten findet die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) Anwendung, wobei der Fokus auf der strukturierenden Inhaltsanalyse liegt. Die quantitative Hauptstudie hat einen Onlinefragebogen zum Kern, welcher aus der Literaturanalyse und den Erkenntnissen der qualitativen Vorstudie gestaltet wird. Die Auswertung der Daten erfolgt anhand deskriptiver und schließender Statistik im Sinne von Faktorenanalysen, Korrelationsberechnungen, sowie einfachen und multiplen Regressionsrechnungen. Die einzelnen Phasen der Forschungsarbeit laufen nicht strikt sequenziell ab, sondern auch teilweise parallel, um eine iterative Herangehensweise bei der Erarbeitung der Ergebnisse zu ermöglichen. Der konzeptionelle Aufbau der Forschungsarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert und wird in Abbildung 1-3 graphisch dargestellt.

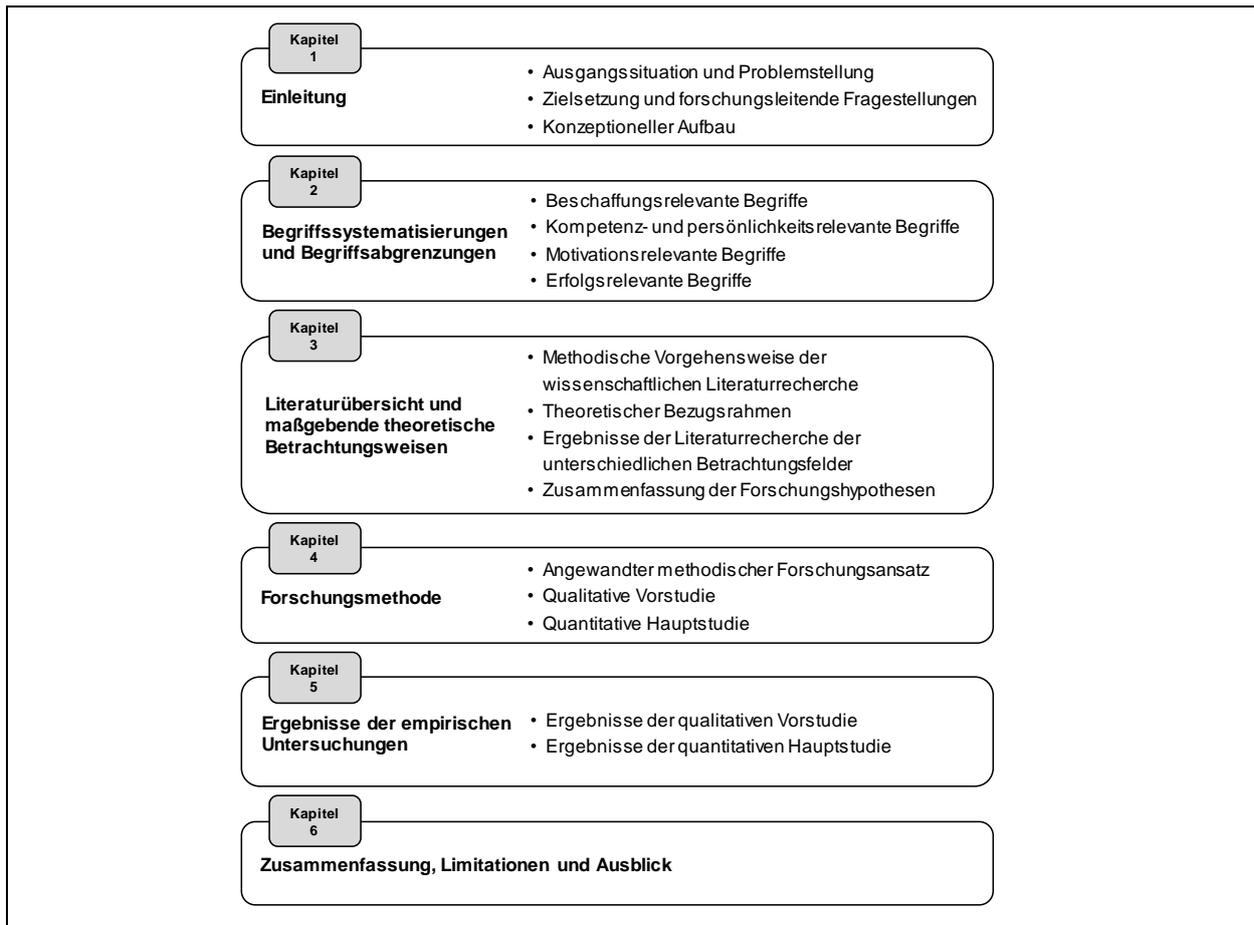


Abbildung 1-3: Konzeptioneller Aufbau der Arbeit

Es folgt eine kurze Vorstellung der einzelnen Kapitel.

### **Kapitel 1: Einleitung**

In diesem Kapitel wird die Ausgangssituation detailliert beschrieben und in weiterer Folge die Relevanz der Problemstellung in Praxis und Wissenschaft aufgezeigt. Anschließend erfolgt die Darstellung forschungsleitender Fragestellungen mit kurzen erklärenden Ausführungen dazu. Zuletzt wird der konzeptionelle Aufbau dargestellt.

### **Kapitel 2: Begriffssystematisierungen und Begriffsabgrenzungen**

Die vorliegende Arbeit behandelt in Kapitel zwei die grundlegenden Begriffssystematisierungen und Begriffsabgrenzungen um für die nachfolgenden empirischen Untersuchungen klare Begriffe zu definieren. Zunächst werden beschaffungsrelevante Begriffe definiert und eine theoretische Trennung zwischen Einkauf und Beschaffung vorgenommen. Der zunehmend übermäßig gebrauchte Begriff „Kompetenz“ wird definiert und von Konstrukten wie beispielsweise Charakter, Fähigkeit, Persönlichkeitseigenschaften und Talent abgegrenzt. Die Begriffsbestimmung der Kompetenz fällt aufgrund mangelnder sprachlichen Präzision, spezifischer Blickwinkel und unterschiedlicher Abstraktionsniveaus nicht leicht. In weiterer Folge wird Augenmerk auf die Motivation und ihre vorgelagerten Begrifflichkeiten „Bedürfnis“ und „Motiv“ gelegt. Ferner werden erfolgsrelevante Begriffe umrissen und stellen den Abschluss des Kapitels dar.

### **Kapitel 3: Literaturübersicht und maßgebende theoretische Betrachtungsweisen**

Kapitel drei veranschaulicht die methodische Vorgehensweise der wissenschaftlichen Literaturrecherche und konzentriert sich dabei auf autorenbasierende und konzeptbasierende Strukturierung der Literatur. Es werden auch Qualitäten einzelner Literaturquellen und unterschiedliche Datenbanken besprochen. In weiterer Folge wird der theoretische Bezugsrahmen für die Forschungsarbeit erklärt und mit den Theorien des „Resource-based view“ und „Competence-based view“ eingeleitet. Anschließend werden die maßgebenden Betrachtungsfelder Einkauf, Kompetenz, Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Einkaufserfolg theoretisch anhand der Literatur aufgearbeitet. Im Betrachtungsfeld Einkauf werden theoretische Überlegungen für die konzeptionelle Fragebogengestaltung im Sinne der persönlichen Zuteilung der EinkäuferInnen zu ihrer Funktion ausgeführt. Das Betrachtungsfeld Kompetenz greift neben der Erfassung des Begriffs der Kompetenz auch unterschiedliche Kompetenzklassen und -modelle auf. Des Weiteren wird eine umfassende Literaturanalyse der Kompetenzen für EinkäuferInnen und eine Analyse der wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen aus Sicht von Stellenanzeigen dargestellt. Die Analyse geschieht nach dem ausgewählten Kompetenzmodell KODE von Heyse und Erpenbeck. Die Auswertung der Literatur in Hinblick auf Kompetenzen für EinkäuferInnen wird als Basis für die empirische Hauptstudie zugrunde gelegt. Anschließend folgen Betrachtungsfelder der Persönlichkeitseigenschaften und der Motivation wobei unterschiedliche Persönlichkeitsmodelle und Motivationstheorien in Hinblick auf die Anwendbarkeit in dieser Forschungsarbeit verglichen werden. Für die Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften wird das Big Five Modell herangezogen, welches in Anlehnung an die fünf Großwildarten Löwe, Leopard, Elefant, Nashorn und Büffel, welche die afrikanische Steppe beherrschen, mit den fünf Persönlichkeitseigenschaften „Extraversion“, „Verträglichkeit“, „Gewissenhaftigkeit“, „Neurotizismus“ und „Offenheit für Erfahrung“, welche die Forschung zur Persönlichkeit beherrschen, verglichen wird. Beim Big Five Modell wird der Fokus auf eine ultrakurze Version mit nur zehn Items gelegt. Als Motivationstheorie fällt die Auswahl auf die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan. Der Fokus fällt auf die Theorie der psychologischen Grundbedürfnisse von drei angeborenen Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit. Im Betrachtungsfeld des Einkaufserfolgs werden wissenschaftliche Quellen, die den Erfolg im Einkauf beschreiben, analysiert und strukturiert. Aufbauend auf die Strukturierung erfolgt eine operationalisierte Überleitung des Erfolgs im Einkauf auf den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen. Der letzte Teil fasst die theoriegeleiteten Forschungshypothesen zusammen um einen besseren Überblick zu erhalten.

### **Kapitel 4: Forschungsmethode**

In Kapitel vier wird der „Exploratory Sequential Mixed Method“ Ansatz nach Creswell als angewandter methodischer Forschungsansatz erklärt. Dabei wird die qualitative Untersuchung als Vorstudie zur quantitativen Hauptstudie durchgeführt. Im Anschluss werden im Rahmen der qualitativen Vorstudie die Stichprobe, der Ablauf, der Aufbau des Interviewleitfadens und die Verfahren der Datenanalyse erklärt. Abschließend wird auf die quantitative Hauptstudie

eingegangen und dabei die Stichprobe, der Ablauf, das Erhebungsinstrument und die angewandten Verfahren der Datenanalyse erläutert.

### **Kapitel 5: Ergebnisse der empirischen Untersuchungen**

Zu Beginn dieses Kapitels werden Ergebnisse der qualitativen Vorstudie dargestellt. Dabei wird nur eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse abgebildet. Ferner folgen Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie. Die Auswertung wird anhand der Vorgehensweise der Fragestellung im Fragebogen dargestellt. Das Kapitel endet mit den Zusammenhängen der Konstrukte und den Ergebnissen der hypothesenüberprüfenden Untersuchungen.

### **Kapitel 6: Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick**

Im abschließenden Kapitel sechs werden die wesentlichsten Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammengefasst. Ferner beinhaltet das Kapitel die im Forschungskontext enthaltenen Limitationen der Arbeit. Zum Abschluss werden im Ausblick potentielle zukünftige Forschungsfelder aufgezeigt.

## 2 Begriffssystematisierungen und Begriffsabgrenzungen

Um an Untersuchungsideen wissenschaftlich fundiert arbeiten zu können, ist eine klare Definition von Begriffen essentiell. Untersuchungen sind unbrauchbar, wenn sie unklare oder mehrdeutige Begriffe enthalten (Bortz und Döring 2016). Im folgenden Kapitel werden grundlegende Begriffe diskutiert und für die Verwendung im Rahmen dieser Forschungsarbeit festgelegt. Für den empirischen Teil dieser Forschungsarbeit (im Speziellen für die Fragebogengestaltung) werden durch die grundlegenden Begriffssystematisierungen gewisse forschungsrelevante Gruppierungseinteilungen und Fachbenennungen definiert.

### 2.1 Beschaffungsrelevante Begriffe

Wie unterscheidet sich der Einkauf von der Beschaffung? Es stellt sich die Frage, ob die Begriffe „Beschaffung“ und „Einkauf“ nicht als Synonyme verwendet werden können. Aus heutiger Sicht existiert noch keine eindeutige Abgrenzung der beiden Begriffe, wobei die Unterscheidung eher von wissenschaftlicher als von praktischer Bedeutung ist (Krampf 2014; Kreuzpointner und Reisser 2006; Arnolds et al. 2013). Die anschließenden Beschreibungen und Definitionen erläutern mögliche Sichtweisen auf beide und weitere beschaffungsrelevante Begriffe.

#### 2.1.1 Einkauf

Eßig et al. (2013) sehen im Einkauf eine abwicklungsorientierte Versorgungsfunktion, die administrative Aufgaben und abgeleitete Tätigkeiten erledigt. Der Fokus liegt stark auf Einstandspreisreduzierungen wobei die Ausrichtung auf einkaufspolitische Instrumentarien wie Preis- und Mengenpolitik und Kommunikations- und Lieferantenpolitik nicht in diesem Begriff verankert sind. Eßig et al. (2013) setzen den Einkauf mit dem englischen Begriff „Purchasing“ gleich (Eßig et al. 2013).

Arnolds et al. (2013) verwenden den Begriff „Einkauf“, wenn von operativen Tätigkeiten in der Beschaffung gesprochen wird. Der verwaltende und gestaltende Einkauf werden getrennt betrachtet. Dabei übernimmt der verwaltende Einkauf die reine Bestellabwicklung während sich hingegen der gestaltende Einkauf mit dem Themenbereich der Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses beschäftigt. Der Fokus der gestaltenden Tätigkeit liegt auf der Beschaffungsmarktforschung, den qualifizierten Angebotsvergleich und den Vergabeverhandlungen (Arnolds et al. 2013).

Weigel und Rücker (2013) sehen als Kernaufgabe des Einkaufs eines Unternehmens die Sicherstellung der Versorgung, d.h. die Verantwortung für das Vorhandensein der Beschaffungsgüter zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Zu den Beschaffungsgütern zählen z.B. Anlagen und Maschinen, Roh- und Hilfsstoffe, Dienstleistungen und fertige Erzeugnisse. (Weigel und Rücker 2013).

Van Weele (2009) definiert den Einkauf als das Verwalten der betriebsexternen Ressourcen auf eine Art und Weise, die sicherstellt, dass die zum Betrieb, zur Instandhaltung und des

Managements des Unternehmens notwendigen Güter und Dienstleistungen zu den bestmöglichen Konditionen zur Verfügung stehen (Van Weele 2009).

Carr und Smeltzer (1997) skizzieren, wie im Laufe der Jahre der Einkauf an Bedeutung gewonnen hat. In den 70er und 80er Jahren hatte der Einkauf noch eine lediglich unterstützende Funktion mit dem Ziel, sicherzustellen, dass die Zuliefererqualität den Anforderungen der Produktion entspricht. Später wurde der Einkauf, bedingt durch den gestiegenen Wettbewerb, Teil der strategischen Planung. Der Begriff strategischer Einkauf bezieht sich auf den strategischen Planungsprozess (Carr und Smeltzer 1997).

Lysons und Farrington (2006) sehen den Einkauf als eine Unternehmenseinheit an, die, entweder als Funktion oder als Zulieferkette dafür sorgt, dass auf möglichst effiziente Weise die benötigten Materialien und Leistungen zur richtigen Zeit in der benötigten Qualität und Quantität bereitstehen. Somit trägt der Einkauf zum Wettbewerbsvorteil des Betriebs und der Erfüllung der Unternehmensstrategie bei (Lysons und Farrington 2006).

### **2.1.2 Beschaffung**

Hofmann et al. (2012) sehen die Beschaffung als Bestandteil des Supply Chain Managements, die zu den zentralen Managementaufgaben zählt und in vielen Unternehmen bereits in der obersten Führungsebene verankert ist (Hofmann et al. 2012).

Arnold (1997) spricht in seiner Definition von einem Versorgungsmanagement für Unternehmen und gliedert dieses in die drei Teilbereiche Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung (Arnold 1997). Die Beschaffung behandelt die Schnittstellengestaltung zwischen Unternehmen und Beschaffungsmärkten und hat daher einen starken Marktbezug (Arnold 1989). Seiner Meinung nach umfasst die Beschaffung sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind einem Unternehmen die nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen. Der Begriff Objekte meint bei Arnold vorrangig Material- bzw. Sachgüter obwohl auch Rechte, Dienstleistungen, Kapital, usw. Objekte im Sinne der Beschaffung sind (Arnold 1997).

Corsten (1990) sieht in der Beschaffung die Summe aller Aktivitäten, die die Zurverfügungstellung der Produktionsfaktoren zur Sachzielerfüllung darstellen. Dabei ist wichtig, dass die Produktionsfaktoren von dem Unternehmen nicht selbst hergestellt werden können (Corsten 1990).

Weigel und Rücker (2013) sehen die Beschaffung als Instrument zur langfristigen Planung der Zulieferkette. Besonders heben sie dabei auch die Bedeutung der LieferantInnen als strategischen PartnerInnen hervor (Weigel und Rücker 2013).

Lechner et al. (2013) sehen im Begriff Beschaffung die Tätigkeiten eines Unternehmens, die zur Bereitstellung jener Mittel dienen, die das Unternehmen benötigt um die gestellten Ziele erreichen zu können. Die Beschaffung wird dabei auf drei Abteilungen aufgeteilt, wie sie auch in den Beschaffungsmärkten zu finden sind: Arbeitsmarkt, Geld- und Kapitalmarkt und Waren- und Dienstleistungsmarkt. Weiters sprechen die AutorInnen von einem Begriff der

Beschaffung im engeren Sinne welcher lediglich das Beschaffen von Sachgütern, fremden Diensten und Rechten beinhaltet (Lechner et al. 2013).

Arnolds et al. (2013) weisen darauf hin, dass die Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ in der Praxis häufig als Synonym verwendet werden. Die AutorInnen liefern aber auch gleichzeitig eine klare Unterscheidung: Unter Beschaffung wird die kostengünstige Versorgung eines Unternehmens beschrieben und dieser auch eine starke strategische Bedeutung zugesprochen. Der Einkauf dient als gestaltendes und operatives Element (Arnolds et al. 2013).

Van Weele (2009) sieht die Beschaffung als einen weiter gefassteren Begriff als den Einkauf an. Beschaffung umfasst alle Tätigkeiten die notwendig sind um ein Produkt vom Zulieferer an seinen letztendlichen Bestimmungsort zu bringen. Dazu gehören unter anderem der Einkauf selbst, Lager, Verkehr und Transport und Qualitätssicherung. Manche Unternehmen betrachten auch die Entsorgung als Teilbereich der Beschaffung (Van Weele 2009).

Murray (2009) bezieht sich bei seiner Definition der Beschaffung auf die öffentliche Politik Großbritanniens. Demnach ist Beschaffung der Prozess des Erwerbs von Gütern und Dienstleistungen von Dritten oder auch von betriebseigenen AnbieterInnen. Dieser Prozess beginnt bei der Identifikation des Bedürfnisses und spannt sich bis zum Ende des Vertrags bzw. bis das Produkt das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat. Die Beschaffung inkludiert auch die Leistungsbeurteilung verschiedener AnbieterInnen und kritischer „Make or Buy“ Entscheidungen (Murray 2009).

Lysons und Farrington (2006) grenzen den Begriff „Beschaffung“ von dem des Einkaufs dadurch ab, dass man unter Beschaffung die Bereitstellung der benötigten Güter und Leistungen auf jegliche Art und Weise versteht. Darunter fällt also nicht nur der Kauf, sondern auch das Leasing. Die Beschaffung umfasst dabei den Einkauf als auch das Lieferantenmanagement (Lysons und Farrington 2006).

Zusammenfassend lässt sich aus der Literatur für die Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ folgendes ableiten: Der Begriff „Einkauf“ wird für operative Tätigkeiten verwendet, die einen Bezug zum Markt aufweisen. Im englischsprachigen Raum findet hauptsächlich der Begriff „Purchasing“ dafür Verwendung.

Der Begriff „Beschaffung“ ist weiter gefasst als der Begriff „Einkauf“ und schließt strategische Komponenten im Tätigkeitsfeld eines Unternehmens ein. Im englischsprachigen Raum findet hauptsächlich der Begriff „Procurement“ dafür Verwendung.

Dabei sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Unterscheidung der Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ einen sehr theoretischen Aspekt betreffen und in praktischen Anwendungen nicht ausschlaggebend ist.

### **2.1.3 Supply Management**

Eßig et al. (2013) sehen im Supply Management einen strategischen Koordinator des Lieferantennetzwerks welcher mehr als der rein abwicklungsorientierte, operative Einkauf

erfüllt. Das zusätzliche strategische Koordinieren der Beschaffung verstehen Eßig et al. (2013) unter Supply Management (Eßig et al. 2013).

Arnold (1997) sieht im Begriff "Supply Management" ein Synonym zum Begriff „Versorgungssystem“. Die Aufgabe dieses Versorgungssystems besteht darin, alle benötigten Inputfaktoren zu beschaffen und bereitzustellen. Das Supply Management tritt somit als Unternehmensschnittstelle zur beschaffungsseitigen Umwelt auf (Arnold 1997).

Picot et al. (2003) sehen im Begriff „Supply Management“ das Einbeziehen der Transaktions- und Koordinationskosten in die Beschaffung. Dies führt zu einer Weiterentwicklung der Beschaffung und es entstehen verschwimmende Grenzen zwischen Unternehmen welche einen Netzwerkcharakter verdeutlichen (Picot et al. 2003).

Zusammenfassend lässt sich für den Begriff „Supply Management“ folgendes ableiten:

Supply Management wird ähnlich gesehen wie Beschaffung, jedoch findet zusätzlich eine Ergänzung um Managementaufgaben, wie beispielsweise Koordinationsaufgaben und Beziehungsgestaltung zu LieferantInnen, statt.

#### **2.1.4 Supply Chain Management**

Chopra und Meindl (2014) verstehen unter Supply Chain Management die Verwaltung der Vermögenswerte der Supply Chain. Des Weiteren werden auch die Ströme von Produkten, Informationen und Mittel, um den Gewinn der gesamten Supply Chain zu maximieren, verwaltet. Die Supply Chain umfasst laut AutorInnen HerstellerInnen, LieferantInnen, Transportunternehmen, Warenlager, HändlerInnen und KundInnen (Chopra und Meindl 2014).

Essig et al. (2013) sehen im Begriff „Supply Chain Management“ den Ansatz damit reduzierte Koordinationskostenniveaus zu erreichen. Diese Koordinationskosten mehrerer AkteurInnen finden sich dabei in einem integrierten Managementkonzept. Dabei treten der Erfahrungsgegenstand „unternehmensübergreifende Zusammenarbeit“ und der Erkenntnisgegenstand „wirtschaften in Netzwerken“ in den Vordergrund (Eßig et al. 2013).

Fandel et al. (2009) stellen für das Supply Chain Management fest, dass es zwei große Definitionsgruppen gibt anhand jener sich das Supply Chain Management einteilen lässt. Die erste Gruppe spricht von einer betriebswirtschaftlichen Logistik und die zweite Gruppe von einem unternehmensübergreifenden Management von Geschäftsprozessen (Fandel et al. 2009).

Zusammenfassend lässt sich für den Begriff „Supply Chain Management“ folgendes ableiten: Supply Chain Management stellt ein unternehmensübergreifendes Management dar, welches das Denken in einem Netzwerk in der Versorgungskette in den Vordergrund stellt.

#### **2.1.5 Logistik**

Schulte (1995) sieht im Begriff „Logistik“ alle Managementaktivitäten, die sich auf den Material- und Informationsfluss der LieferantInnen in ein Unternehmen hinein, innerhalb eines Unternehmens und von Unternehmen zu den AbnehmerInnen hin beziehen (Schulte 1995).

Pfohl (2010) fasst unter dem Begriff „Logistik“ sämtliche Tätigkeiten zusammen, die die raumzeitliche Gütertransformation und damit zusammenhängende Transformationen hinsichtlich Sorten, Mengen und Handhabungseigenschaften der Güter planen, steuern, realisieren und kontrollieren. Diese Tätigkeiten sollen einen Güterfluss starten, der einen Lieferpunkt mit einem Empfangspunkt so effizient wie möglich miteinander verbindet (Pfohl 2010).

Arnold (1997) sieht in der Logistik das Ziel in der Sicherstellung einer hohen Lieferbereitschaft, der Verringerung der Bestände, einer Kostenminimierung der gesamten Wertschöpfungskette, und einer Beschleunigung des Material- und Informationsflusses zur Beherrschung des Faktors „Zeit“ im Versorgungssystem (Arnold 1997).

Schweitzer (1994) beschreibt den Begriff „Logistik“ im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Logistik mit der Planung, Durchführung und Steuerung der inner- und außerbetrieblichen Materialflüsse der LieferantInnen durch das Unternehmen bis zu den KundInnen. Die Logistik stellt dabei eine Querschnittsfunktion des Unternehmens dar, mit der Aufgabe den Material- und Informationsfluss zu koordinieren (Schweitzer 1994).

Zusammenfassend lässt sich für den Begriff „Logistik“ folgendes ableiten: Logistik beschreibt sämtliche Tätigkeiten eines Unternehmens, die mit einer Gütertransformation hinsichtlich räumlicher oder zeitlicher Natur, zusammenhängen.

### **2.1.6 Zusammenfassung beschaffungsrelevanter Begriffe**

Die wesentlichen Begriffe für diese Forschungsarbeit sind die Begriffe „Beschaffung“ und „Einkauf“. Der in der Einleitung der Forschungsarbeit genannte Einkauf müsste sich nach der Begriffsdefinition nur an operative EinkäuferInnen richten, da der Begriff „Einkauf“ für die operativen Tätigkeiten und der Begriff der Beschaffung für zusätzliche strategische Komponenten verwendet wird. Ziel der Forschungsarbeit ist es hingegen auch die strategische Funktion und die Leitungsfunktion des Einkaufs – und somit eine gesamtheitliche Betrachtung – miteinzubeziehen. Das hat zur Folge, dass der in der Forschungsarbeit genannte Einkauf, die operativen, strategischen und leitenden Aufgaben meint. Sollte bewusst auf einen Bereich reduziert werden, wird dies in der Forschungsarbeit explizit erwähnt.

## **2.2 Kompetenz- und persönlichkeitsrelevante Begriffe**

Nachfolgende Begriffe stehen in Verbindung mit Kompetenz und Persönlichkeit. Es wird versucht die Begriffe zu erklären und eine Verbindung zwischen Kompetenz und Persönlichkeitseigenschaften aufzuzeigen. Der Zusammenhang zwischen Kompetenz und Persönlichkeitseigenschaften wird von verschiedenen AutorInnen unterschiedlich gesehen. Einige verstehen unter den Begriffen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenz das gleiche, andere grenzen die beiden Begriffe klar voneinander ab (Meichenbaum et al. 1981). Als Beispiel von Van der Zee (2003) sei genannt, dass der Autor Kompetenzen mit maximaler Leistung und Persönlichkeitseigenschaften mit dem Verhalten verknüpft (van der Zee 2003). Beginnend beim Charakter werden nachfolgend die Begriffe Persönlichkeit, Persönlichkeitseigenschaften bis hin zu Kompetenz definiert.

## 2.2.1 Charakter

Bestimmte charakteristische Reaktionsweisen sind durch neuronale Synapsenbildung und zerebrale Netzwerke vorprogrammiert. Der Charakter<sup>4</sup> (oder auch die Neigung zu charakteristischen Reaktionsweisen im Sinne von Temperament<sup>5</sup>) ist eine zerebrale Veranlagung. WissenschaftlerInnen jeder Zeit waren fasziniert von der Charakterlehre und haben immer wieder neue Typologien des Menschen entwickelt. Tabelle 2-1 zeigt chronologisch geordnet eine Auswahl der unterschiedlichen Typologien (Utsch et al. 2014).

Tabelle 2-1: Unterschiedliche Typologien des Menschen (Utsch et al. 2014)

Wissenschaftler	Zeitraum	Typologien	Quelle
Empedokles, Philosoph	495 v.Chr. – 435 v.Chr.	Naturelemente: Erde, Wasser, Luft und Feuer	Primavesi und Empedocles (2008)
Hippokrates von Kos, Arzt	460 v.Chr. – 370 v.Chr.	Körpersäfte: Blut (Sanguis), Gelbe Galle (Chole), Schwarze Galle (Melanos), Schleim (Phlegma)	Eckart und Gradmann (2006)
Aristoteles, Philosoph	384 v.Chr. – 322 v.Chr.	Bluttypen: Leicht, Kalt, Heiß, Schwer	Eckart (2013)
Galenos von Pergamon, Arzt	~129 – 201	Temperamente: Sanguiniker, Choleriker, Melancholiker, Phlegmatiker	Eckart (2013)
Paracelsus, Arzt	1493 – 1541	Grundsubstanzen: Schwefel, Quecksilber, Salz	Eckart (2013)
Immanuel Kant, Philosoph	1724 – 1804	Temperamente des Gefühls: Sanguiniker und Melancholiker; Temperamente der Tätigkeit: Choleriker und Phlegmatiker	Fiedler und Mundt (2005)
Hans Jürgen Eysenck, Psychologe	1916 – 1997	Verfeinerung Galenos' Archetypen Choleriker: Instabilität, Extraversion Melancholiker: Introvertiertheit, Instabilität Phlegmatiker: Introvertiertheit, Stabilität Sanguiniker: Extraversion, Stabilität	Eysenck und Eysenck (1987)
Gordon Allport & Henry Odbert, Psychologen	1897 – 1967	Big Five <sup>6</sup> : Extraversion, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Selbstdisziplin	Asendorpf und Neyer (2012)
Fritz Riemann, Psychologe	1902 – 1979	Neurotische Charakterstrukturen: Zwanghaft (Angst vor der Wandlung), Depressiv (Angst vor der Selbstwerdung), Schizoid (Angst vor der Selbsthingabe), Hysterisch (Angst vor der Notwendigkeit)	Riemann (2013)

Der Begriff „Charakter“ hat sich immer wieder weiterentwickelt aber in praxistheoretischen Überlegungen noch nicht Eingang gefunden. Der Begriff würde sich allerdings in den Sozialwissenschaften für die Bedeutung am Handlungssubjekt anbieten, da er zentrale Aspekte wie Erfahrung, Reflexion, Körperlichkeit und Person in sich vereinigt. Eine der Schwierigkeiten mit dem Begriff und der Abgrenzung machten sich in der englischen Literatur

<sup>4</sup> Wortbedeutung nach Duden: „Individuelles Gepräge eines Menschen durch ererbte und erworbene Eigenschaften, wie es in seinem Wollen und Handeln zum Ausdruck kommt.“ (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014)

<sup>5</sup> Wobei auch eine biologische Abgrenzung von Temperament und Charakter besteht (Foerster et al. 1924), die in diesem Werk nicht weiter detailliert wird. Dazu wird auf entsprechende Fachliteratur verwiesen.

<sup>6</sup> Wobei die Big Five den Persönlichkeitseigenschaften zuzuordnen sind (Byrne et al. 2015).

bemerkbar, da der Begriff „Charakter“ schon seit längerem durch den Begriff „personality“ ersetzt wird (Koßler 2015). Eine Charakterlehre, die entstehungsgeschichtlich entstandene menschliche Potenziale beschreibt und begründet, könnte ein Fundament für Persönlichkeitsvorstellungen darstellen (Jun 2009; Alkemeyer et al. 2015; Heyse 2010a).

### 2.2.2 Persönlichkeit

Der Begriff „Persönlichkeit“<sup>7</sup> hat eine unendliche Anzahl von Definitionen je nach Forschungstradition. Eine Definition dazu macht nur Sinn, wenn die elementaren Begriffe Mensch und Individuum beschrieben sind. Der Mensch ist in seiner biologischen Art Homo sapiens als in seinem Dasein auch ein gesellschaftliches Wesen. Das Individuum ist das Einzelwesen welches zur Persönlichkeit wird indem es sich die Errungenschaften der Kultur aneignet, Subjekt wird und seine Individualität entwickelt – die Persönlichkeit entsteht also in der Gesellschaft. Daraus folgt, dass nicht jeder Mensch eine Persönlichkeit ist. Speziell sieht man dies am Neugeborenen (Simon 2006).

Für die allgemeinste Bezeichnung der Gesamtheit der jeweils verwirklichten Möglichkeiten einer Person wird der Begriff „Persönlichkeit“ gewählt. Die Persönlichkeit tritt umso deutlicher hervor, je mehr Möglichkeiten verwirklicht worden sind (Erpenbeck 2012). *„Nur wer Persönlichkeit einbringt, wagt es, Entscheidungen zu treffen und Standpunkte einzunehmen [...]. Denn es geht nicht um ein mechanistisches Funktionieren, sondern um ein komplexes Gefüge aus Wahrnehmen, Denken und Handeln.“* (Faix 1995)

Eine eindeutige Definition des Begriffs „Persönlichkeit“ ist auf Grund des Fehlens einer umfassenden Persönlichkeitstheorie momentan nicht möglich (Simon 2006; Heyse 2010a; Fisseni 1998; Pachana 2015). Asendorpf und Neyer (2012) erwähnen sieben Paradigmen<sup>8</sup> mit unterschiedlichen Forschungsansätzen zu Persönlichkeitstheorien (Asendorpf und Neyer 2012) und Fisseni (1998) behandelt 29 Theorien wobei auch noch weitere erwähnt werden (Fisseni 1998). Diese Vielfalt zeigt wie schwierig und umfassend das Thema Persönlichkeitstheorie ist.

Fromm (1995) bezeichnet die Persönlichkeit als *„Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses Einzelnen ausmachen.“* (Fromm 1995)

Allports Auffassung von Persönlichkeit ist: *„Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartigen Anpassungen an seine Umwelt bestimmen.“* (Allport 1959)

Die Persönlichkeitsentwicklung steht bei praxisrelevanten Fragestellungen mehr im Mittelpunkt als die Definition der Persönlichkeit. Persönlichkeitsentwicklung ist ein

---

<sup>7</sup> Wortbedeutung nach Duden: „Gesamtheit der persönlichen (charakteristischen, individuellen) Eigenschaften eines Menschen.“ (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014)

<sup>8</sup> Psychoanalytisches Paradigma, behavioristisches Paradigma, Eigenschaftsparadigma, Informationsverarbeitungsparadigma, neurowissenschaftliches Paradigma, dynamisch-interaktionistisches Paradigma, evolutionspsychologisches Paradigma;

dynamischer Prozess, an dem die genetische Struktur, die körperliche und geistige Konstitution und die soziale Umwelt beteiligt sind (Heyse und Erpenbeck 2008). Das zeitlich konstante und stabile individuelle Verhalten wird durch die Persönlichkeitseigenschaften eines Individuums dargestellt. Die Gesamtheit der Persönlichkeitseigenschaften stellt also die Persönlichkeit eines Individuums dar (Jost 2008). Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen sind Bestandteile der umfassenden Gesamtheit wobei man Persönlichkeitseigenschaften nur wenig, Kompetenzen aber deutlich trainieren und entwickeln kann (Heyse und Erpenbeck 2008). Schlussfolgernd auf diese Ausführungen wird auf die Persönlichkeitseigenschaften und die Kompetenz in den folgenden Kapiteln eingegangen.

### **2.2.3 Persönlichkeitseigenschaften**

Wie im vorigem Kapitel bereits erwähnt, stellt das zeitlich konstante und stabile individuelle Verhalten eines Individuums die Persönlichkeitseigenschaften dar. Die Gesamtheit der Persönlichkeitseigenschaften stellt folge dessen die Persönlichkeit eines Individuums dar (Jost 2008).

Persönlichkeitseigenschaften kommen in unterschiedlichen Ausprägungen bei allen Menschen vor. Es sind hypothetisch angenommene Eigenschaften, die Merkmale an einem Ding, Prozess oder einer Beziehung beschreiben (Stemmler et al. 2011). Bei den Persönlichkeitseigenschaften stehen die Person und ihre Merkmale im Mittelpunkt. Die individuellen Besonderheiten von Menschen im Sinne ihrer Eigenschaften können durch Persönlichkeitstests beschrieben werden. Diese Eigenschaften werden in einem mittleren Zeithorizont als relativ stabil angesehen (Hossiep und Mühlhaus 2015). Die Big Five sind ein Beispiel für ein Modell der Persönlichkeitseigenschaften die weitgehend akzeptiert sind. Auf diesen Eigenschaften wurde viele Tests – auch zur Untersuchung der Kompetenz – aufgebaut (Lang 2009). Die Big Five werden näher in Kapitel 3.3.3.2.1 erläutert. Nach Heyse und Erpenbeck (2008) stellen Persönlichkeitseigenschaften keine Fähigkeiten des Handelns dar, sie liegen bestenfalls Fähigkeiten des Handelns zu Grunde. Von Persönlichkeitseigenschaften kann nicht auf Kompetenzen geschlossen werden, da Kompetenzen auf eine besondere Art von Handlungsfähigkeiten bezogen sind. Personalentwicklung ist also eine Entwicklung der Kompetenzen und nicht der Persönlichkeitseigenschaften (Heyse und Erpenbeck 2008; Kailer 2001).

Die erklärende Persönlichkeitspsychologie als auch die eher naturwissenschaftliche Psychologie versuchen fundamentale Persönlichkeitseigenschaften herauszufinden die an neurophysiologischen und systemstrukturellen Konstruktionen angeknüpft sind. Als Ergebnis sollen die Persönlichkeitseigenschaften auf das künftige Verhalten und Handeln schließen lassen. Ein solches Herangehen hat neben den vielen Vorzügen – einer der Wichtigsten: Personalentscheidungen lassen sich mit Messgrößen belegen – auch eine Reihe von Problempunkten (Erpenbeck 2012), welche an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden.

## 2.2.4 Talente

Den Talenten<sup>9</sup> liegen Persönlichkeitseigenschaften zu Grunde die in zukünftigen Handlungen eingesetzt werden können. Jede Person hat Talente, ob diese nun eingesetzt werden oder ob sie im Verborgenen schlummern. Talente umfassen mehr als die Persönlichkeit, weil eine Wertung des zukünftigen Handelns hinzukommt aber weniger als Kompetenzen, weil das Handeln im Sinne einer Performanz nicht mitgedacht werden muss (Steinweg 2009). Talente und die ihnen zu Grunde liegenden Persönlichkeitseigenschaften lassen sich nicht gezielt entwickeln. Es sind Begabungen die jenseits des Entwickelbaren zu finden sind (Ritz 2011). Bei der selbstorganisierten Handlungsfähigkeit kommt das Talent zum Vorschein, entwickel- und trainierbar sind aber Kompetenzen, die zu selbstorganisierten Handlungen führen (Heyse und Ortman 2008).

## 2.2.5 Kompetenz

Dieser Abschnitt soll eine Überblicksbetrachtung über den Begriff Kompetenz bieten und den Kompetenzbegriff erläutern, wie er in dieser Forschungsarbeit verwendet wird.

*„Was man zur Effektivität braucht, ist eine durch Übung gewonnene Kompetenz.“*  
(Peter F. Drucker)

Obwohl bereits Peter F. Drucker, ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft, die Wichtigkeit des Begriffes „Kompetenz“ erkannt hat, ist er ein Begriff der Gegenwart. Diesen Trend kann man an den Erscheinungszahlen der Bücher, die im Titel „Kompetenz“ beinhalten, erkennen (Huber 2004). Betrachtet man die Titel, die nach dem 2. Weltkrieg in Österreich erschienen sind, dann sind rund 85% nach 1995 erschienen, mehr als die Hälfte sogar in den letzten zehn Jahren (siehe Tabelle 2-2). In Deutschland sind sogar zwei Drittel der nach dem 2. Weltkrieg erschienen Werke in den letzten zehn Jahren auf den Markt gekommen.

Tabelle 2-2: Anzahl der erschienen Bücher, die im Titel „Kompetenz“ beinhalten

	Österreich Nationalbibliothek 2015	Deutschland Nationalbibliothek 2015
seit 1945:	1.074	6.178
1945 – 1969:	17	65
1970 – 1994:	146	545
1995 – 2004:	393	1.489
2005 – 2016:	518	4.079

Doch nicht nur aus den Katalogen und Regalen der Bibliotheken ist der Begriff Kompetenz nicht mehr wegzudenken. Nahezu jede Stellenanzeige nennt die für die ausgeschriebene Stelle notwendigen Kompetenzen. Doch was ist überhaupt eine Kompetenz?

<sup>9</sup> Wortbedeutung nach Duden: „Begabung, die jemanden zu ungewöhnlichen bzw. überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem Gebiet befähigt.“ (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014)

Der Begriff „Kompetenz“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet etymologisch betrachtet zu etwas fähig sein, bzw. die Befugnis über etwas zu haben (Mulder 2007).

Auffällig ist, dass eine eindeutige Definition des Begriffs nicht möglich ist, da je nach Betrachtungsweise unter Kompetenz unterschiedliche Eigenschaften zu verstehen sind. So gibt es verschiedenste Ansätze von AutorInnen den Kompetenzbegriff zu beschreiben. Nach genauerer Betrachtung erkennt man jedoch eine Gemeinsamkeit. So beziehen sich Kompetenzen zumeist auf ein Handeln in komplexen, nicht standardisierten Problemsituationen (Wittke 2007). Ganz allgemein lässt sich feststellen, dass kompetent sein bedeutet, über ausreichend Fertigkeiten, Wissen und Fähigkeiten oder Qualifikationen zu verfügen. Daraus geht hervor, dass ein bestimmtes Niveau an Wissen oder Fähigkeiten erforderlich ist, um über Kompetenz zu verfügen. Eine Fachkraft sollte folglich einen bestimmten Leistungsstandard erreichen, um autorisiert bzw. fähig sein, etwas zu tun (Eck und Rietiker 2010).

Anhand der ausgearbeiteten Definitionen von „Kompetenz“ und dem anschließenden Vergleich von Synonymen zu den Übersetzungen „competence“ und „Expertise“, erwies sich schlussendlich „competence“ als das geeignetere Suchwort, um internationale Veröffentlichungen zu Kompetenzen einer Analyse zu unterziehen. Eine Literatursuche im Jahr 2016 lieferte schlussendlich 210.700 veröffentlichte Berichte, deren Hauptgegenstand sich mit Kompetenzen beschäftigt. Verglichen wurde hierbei, ob der Begriff „competence“ ein Teil des Titels, des Abstracts oder ein Schlüsselwort des Berichtes ist. Vor 1970 wurden kaum Berichte zu Kompetenzen veröffentlicht. Es gab bis 1950 nicht mehr als 10 Veröffentlichungen pro Jahr und erst 1970 gab es mit 130 Berichten erstmals über 100 Beiträge zu Kompetenzen. Die Suche hat auch gezeigt, dass die Anzahl der Berichte fast jährlich zunimmt und ab dem Jahr 2000 ein rasanter Anstieg eingetreten ist. Im Jahr 2013 wurden mit 12.945 Veröffentlichungen die bis dato meisten erzielt. Auffällig ist auch, dass im Jahr 2016, verglichen mit dem Jahr zuvor, ein unverhältnismäßig starker Rückgang an Veröffentlichungen zum Thema stattgefunden hat.

### **2.2.5.1 Interdisziplinäre Betrachtung**

Der Begriff „Kompetenz“ hat zahlreiche Bedeutungen und wird in den unterschiedlichsten Branchen und Disziplinen verwendet. Im Alltag beauftragt man bei einem Problem eine kompetente Person mit der Lösung – dies kann bei einem Kurzschluss der/die ElektrikerIn, bei einem Rohrbruch der/die InstallateurIn oder im Falle eines Streites der/die Rechtsanwalt/Rechtsanwältin sein (Bunk 1994). Ein Manager denkt, wenn er von Kompetenzen hört, einerseits an die Stärken des Unternehmens und andererseits an die Zuständigkeiten, einschließlich der Durchführungs- und Entscheidungsbefugnisse, seiner MitarbeiterInnen (Kauffeld 2006). Ein/e JuristIn versteht darunter eine Handlungsermächtigung (Adamovich et al. 2011), z.B. die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen den Gebietskörperschaften (Bund, Länder und Gemeinden) oder die Festlegung, welches Gericht worüber entscheidet. Spricht man wiederum eine/n SprachwissenschaftlerIn bzgl. Kompetenz an, denkt diese/r an die Sprachkompetenz einer Person, d.h. an das Beherrschen der eigenen Sprache (Alfes 2009), während BiologInnen an kompetente

Bakterien denken. Diese Bakterien können nackte, d.h. frei vorhandene, DNA erkennen und in ihre Zellen integrieren (Fritsche 2015).

In dieser Forschungsarbeit wird Kompetenz aus (arbeits)psychologischer Sicht betrachtet, definiert und verwendet. Im folgenden Kapitel wird der Begriff Kompetenz definiert.

### 2.2.5.2 Begriffsdefinition

In den folgenden Absätzen wird der Begriff „Kompetenz“ aus der Sicht von einigen AutorInnen beschrieben.

*„Praktische Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Arbeitstugenden sowie theoretisches Wissen, das von einem Individuum beherrscht werden muss, damit eine spezifische berufliche Tätigkeit im realen Arbeitszusammenhang erfolgreich ausgeübt werden kann.“* (Tippelt und Edlmann 2007)

*„Alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethode und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter [...] Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst [...] handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen, können unter dem Begriff der beruflichen Handlungskompetenz subsummiert werden.“* (Kauffeld et al. 2002)

*„Kompetenzen [...] sind [...] Fähigkeiten [...], die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen.“* (Erpenbeck und Von Rosenstiel 2007b)

Im Wesentlichen kann man sagen, dass Kompetenz das tagtägliche Anwenden der eigenen Qualifikation in den sich ändernden Herausforderungen des Berufsalltages ist. Oder um es mit North et al. (2013a) auf den Punkt zu bringen: *„Im Kern geht es darum, [...], das Richtige im richtigen Moment zu tun.“* (North et al. 2013a)

Für Becker (2009) ist Kompetenz die ziel- und handlungsbezogene Kombination von Basis-, Aktions- und Zielfaktoren. Die Basisfaktoren stellen die Ressourcen dar und sind z.B. die Erfahrung und Qualifikation der MitarbeiterInnen oder die organisatorischen Rahmenbedingungen wie Finanz- und Sachmittel. Die Aktionsfaktoren sind die handlungsrelevanten, zur Verknüpfung der Basisfaktoren notwendigen Technologien, z.B. Analyse-, Planungs-, Kontroll-, Entscheidungstechniken oder Computerprogramme. Die Zielfaktoren bestimmen die zur Zielerreichung notwendigen Basis- und Aktionsfaktoren und stellen den Markt dar, z.B. Effektivität und Rentabilität des Unternehmens oder das Einkommen, die Entfaltung und Wertschätzung des Personals. Diesen Zusammenhang, der für das Entstehen von Kompetenz vorhanden sein muss, nennt Becker Kompetenz-Architektur und drückt ihn durch folgende Formel aus:  $K=f(R,T,M)$ . R steht für die Ressourcen bzw. Basisfaktoren, T für die Technologien bzw. Aktionsfaktoren und M für den Markt bzw. die Zielfaktoren (Becker 1998, 2009).

*„Individuelle Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und auf Grund von Willen realisiert.“*  
(Heyse 2010a)

Weiter spricht Heyse von Kompetenzen<sup>10</sup> als Fähigkeiten einer Person, die selbstorganisiert und kreativ handelt in für sie bisher neuen Situationen (Selbstorganisationsdisposition) (Heyse 2010a; Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014). Diesen Fähigkeiten können auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Talente zu Grunde liegen und werden im Handeln manifestiert. North et al. (2013b) sprechen von Kompetenzen im Sinne der Relation zwischen den an eine Person herangetragenen oder selbst auferlegten Anforderungen und ihren Fähigkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Kompetenz selbst ist nicht mess- oder erlebbar, sondern das Ergebnis einer kompetenten Handlung – die Performanz (North et al. 2013b, 2013a). Weiters spricht Hurrelmann von einer kompetenten Person, wenn diese etwas kann – im Sinne von Fähigkeiten – sich als wirksam erlebt und handlungsfähig ist. Die kompetente Person nach Hurrelmann (2006) übernimmt für sich und andere Verantwortung, verfügt über ein gutes Kontrollbewusstsein, kann eine Absicht oder ein Ziel erreichen und ihre Handlungen werden von Prinzipien, Werten, Normen und Regeln geleitet (Hurrelmann 2006). Kompetenzen entstehen, indem Wissen und Können einer Person auf ein bestimmtes Handlungsziel hin organisiert werden und die Person eine realistische Handlungsvorstellung entwickelt und motiviert ist zu handeln, um die Aufgabe erfolgreich zu lösen. Des Weiteren gründet Kompetenz nicht nur auf Wissen und Können, sondern schließt auch Werte, Haltungen, emotionale Aspekte und Normen mit ein (Olbrich 1990). Mit dem Kompetenzbegriff sind nach Gnahs (2010) die drei Komponenten Qualifikation, tatsächliche Kenntnisse und Fertigkeiten sowie Dispositionen verknüpft. Abgesehen von genetischen Aspekten entstehen Kompetenzen durch fünf Aneignungsweisen (Gnahs 2010):

- die Sozialisation: Familie, Schule, Gruppen, Vereine
- formales Lernen: Abschlüsse erwerben
- nicht-formales Lernen: Kenntnisse und Fähigkeiten
- informelles Lernen
- Lernen „en passant“

Die unterschiedliche Sichtweise auf den handelnden Menschen fokussiert sich entweder auf Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen, unabhängig von Persönlichkeitstheorien oder Kompetenzansätzen. Folge dessen kann man von Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen auf ein künftiges Handlungsergebnis – Performanz – schließen oder vom Handlungsergebnis auf bestimmte Fähigkeiten, die auch zukünftig ein erfolgreiches, selbstorganisiertes Handeln in neuen Problemsituationen der Person ermöglichen (Heyse 2010a). Abbildung 2-1 stellt den Sachverhalt graphisch dar.

---

<sup>10</sup> Wortbedeutung nach Duden: „Sachverstand; Fähigkeiten.“ (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014)

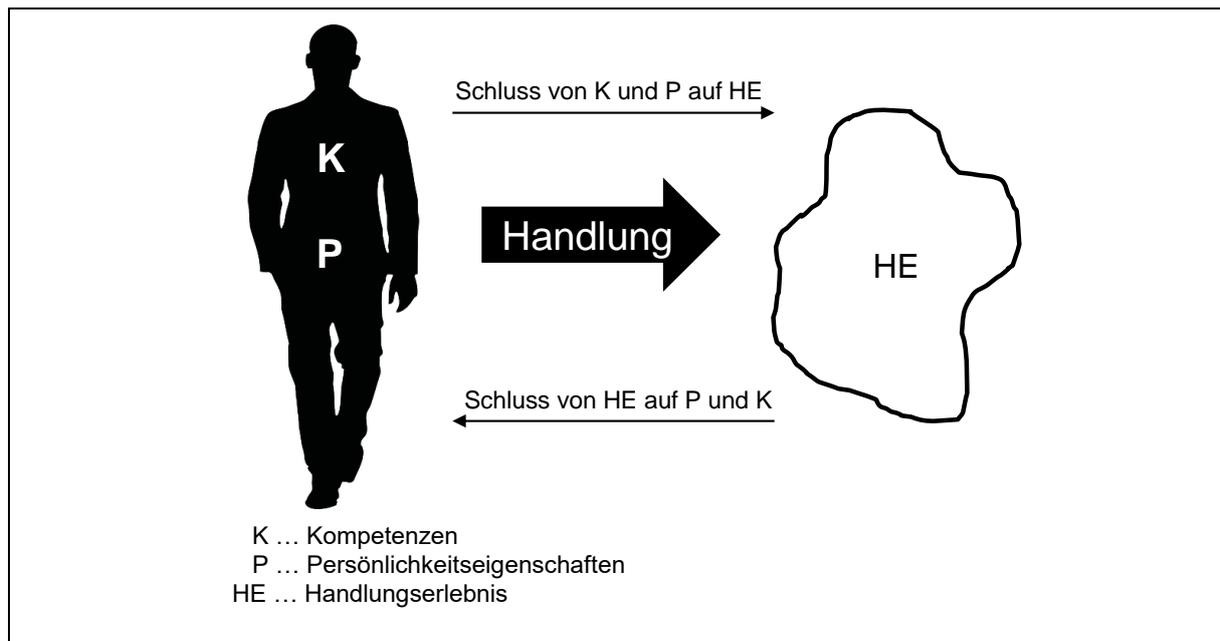


Abbildung 2-1: Interaktion von Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Handlungsergebnis

Eine Person kann auch als kompetent gelten, wenn sie in einer Situation nicht das Verhalten mit dem besten Handlungsergebnis zeigt. Umgekehrt kann man aber nicht von einem einzelnen Handlungsergebnis auf die Kompetenz schließen, sondern es erfordert mehrere Verhaltensbeobachtungen. Kompetentes Verhalten lässt sich also erst durch die Generalisierung mehrerer beobachteten Handlungsergebnisse eruieren (Kanning 2003). Persönlichkeitstheoretiker sind sich über die grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften trotz Big Five oft uneinig, währenddessen bei den Kompetenzansätzen große Gemeinsamkeiten in der Benennung der Schlüsselkompetenzen bestehen (Maltby et al. 2011; Heyse 2010a). Unterschiedliche AutorInnen sind sich einig, dass folgende Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen gelten (Heyse 2007b):

- Personale Kompetenzen
- Aktivitätsbezogene Kompetenzen
- Fachlich-methodische Kompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen

Die personale Kompetenz wird zuweilen als Selbstkompetenz bezeichnet. Die fachlich-methodische Kompetenz wird manchmal getrennt ausgewiesen und die aktivitätsbezogene Kompetenz wird entweder der personalen oder der sozialen Kompetenz zugewiesen. Kompetenzen können von den Schlüsselkompetenzen abgeleitet und wie bei Heyse beispielweise in einem KompetenzAtlas zusammengefasst dargestellt werden (Heyse 2007b).

In dieser Forschungsarbeit wird unter dem Begriff Kompetenz folgendes verstanden: Fähigkeit, in konkreten Situationen selbstorganisiert erfolgreich zu handeln. Kompetenzen sind nicht angeboren, sondern werden im Laufe eines Lebens durch einen aktiven Austausch mit der Umwelt entwickelt.

Die Begriffe Qualifikation, Kenntnisse, Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten werden oft als Synonyme zum Begriff „Kompetenz“ verwendet und werden nachfolgend kurz erläutert.

Die Qualifikation einer Person ist vergleichbar mit dem Werkzeug eines Handwerkers, denn sie stellt die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen dar. Sie setzt sich aus den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen (Becker 2009). Für Bröckermann (2012) zählt auch das Verhalten, d.h. das Benehmen, einer Person zur Qualifikation. Das Verhalten wird einerseits durch individuelle Veranlagungen und andererseits durch externe Einflüsse des Arbeitsplatzumfeldes, z.B. KollegInnen oder Betriebsordnungen, die das Verhalten regeln, beeinflusst (Bröckermann 2012). Die Kenntnisse umfassen das Wissen einer Person, welches z.B. allgemein, fachbezogen, fächerübergreifend oder kulturell sein kann. Wissen wurde durch Erfahrungen und Lernen angeeignet. Fähigkeiten sind die psychischen und physischen Prozesse, die eine Handlung initiieren und steuern. Sie sind die Grundlage für die Bildung von Fertigkeiten. Fertigkeiten beschreiben das Können einer Person – sie sind Tätigkeiten, die aufgrund von Erfahrung oder Übung automatisch ablaufen. Hierzu zählen nicht nur das Umgehen mit Maschinen und Werkzeugen oder Lesen, Schreiben und Sprechen, sondern auch das Anwenden vorhandenen Wissens und das Erlernen neuen Wissens (Becker 2009; Erpenbeck und Sauter 2007). Auch der Begriff Wissen grenzt sich grundlegend vom Kompetenzbegriff ab. Kompetenzen konkretisieren sich in der praktischen Wissensanwendung in einem konkreten Handlungsbezug und werden durch ein Ergebnis erst messbar. Probst et al. (2006) definieren Wissen als die Gesamtheit von Kenntnissen und Fähigkeiten, die Personen einsetzen um ein Problem zu lösen. Wissen ist auf Daten und Informationen gestützt und immer an Personen gebunden (Probst et al. 2006).

Die berufliche Handlungskompetenz zeigt sich in der erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen und Aufgaben der Arbeit durch das Einsetzen der Qualifikation (Grote et al. 2012a). Denn Kompetenz unterscheidet sich von Qualifikation vor allem in ihrer Sichtbarkeit: Während Kompetenz erst im eigenen Handeln sichtbar wird, werden Qualifikationen in Prüfungssituationen sichtbar (Erpenbeck und Von Rosenstiel 2007a). Diese Fähigkeit, das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, unterscheidet auch den Lehrling vom Meister oder den musikalischen Beginner vom Virtuosen (North et al. 2013a).

Bunk (1994) sieht Kompetenz als Weiterentwicklung der Qualifikation, die selbst aus dem Können hervorging. Alle drei Begriffe bestehen für ihn aus der Summe der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten: Der Unterschied zwischen Können und Qualifikation liegt in der Quantität – Können dient dem Ausführen einzelner beruflich gebundener Tätigkeiten, Qualifikation meint die flexible und selbstständige Ausdehnung auf eine breitere Basis anstatt der Spezialisierung. Bei der Kompetenz wird der Aktionsbereich auf das Berufsumfeld und das Unternehmen ausgedehnt und die Aufgaben werden selbstorganisiert erledigt – der Unterschied zur Qualifikation liegt in der Qualität (Bunk 1994).

### **2.3 Motivationsrelevante Begriffe**

Dieses Kapitel stellt motivationsrelevante Begriffe in den Mittelpunkt wobei folgend nur auf ausgewählte Begriffe eingegangen wird. Um in weiterer Folge mit dem Begriff Motivation arbeiten zu können, werden die Begriffe Bedürfnis, Motiv und Motivation abgegrenzt.

### 2.3.1 Bedürfnis

Mayer (2011) sieht die Bedürfnisse eines Menschen im direkten Zusammenhang mit dessen Motivation. Die zwei Begriffe Motiv und Bedürfnis werden oft als Synonyme gesehen, jedoch gibt es hier einen wichtigen Unterschied. Bedürfnisse bringen den Menschen dazu, einen gefühlten oder auch tatsächlich vorhandenen Mangelzustand zu beseitigen (Mayer 2011). Der Mensch wird also dazu gebracht, eine Handlung zur Beseitigung des Missstandes auszuüben. Motive hingegen sind den Bedürfnissen nachgeordnet. Motive wie Macht, Ehrgeiz, Leistung etc. bestimmen das menschliche Verhalten. Um schlussendlich wirklich zufrieden zu sein, muss eine Person die eigenen Bedürfnisse befriedigen und versuchen, diesen Zustand, in welchem man an den äußeren Gegebenheiten nichts auszusetzen hat, beizubehalten (Kafner 1990).

Die wohl bedeutendste Arbeit zur Erklärung menschlicher Bedürfnisse bietet Abraham Harold Maslow mit seiner Forschung rund um die menschliche Bedürfnishierarchie welche in Kapitel 3.3.4.2.1 erläutert wird.

### 2.3.2 Motiv

Freud sah in seinen psychoanalytischen Triebtheorien (ca. 1900 - 1920) Motive, aus inneren, biologischen Energiequellen, von den Trieben gespeiste und durch kulturelle Gegebenheiten umgelenkte, Reizungen. Lorenz und Tinbergen verstanden in den von ihnen ausgearbeiteten biologischen Instinkttheorien (ca. 1940 - 1960) unter Motiven noch in den Genen verankerte, festgelegte innere Impulse, die bei einer Reizung automatisch ablaufen (Bliesener 2009).

Sprenger (2014) sieht in Motiven den Grund, warum ein Mensch ein gewisses Verhalten an den Tag legt. Sie leiten sich nach dem Verlangen eines Menschen ab, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn nun also ein gewisses Bedürfnis im Menschen vorhanden ist, sind Motive dafür verantwortlich, dass dieser eine zielgerichtete Handlung ausübt. Des Weiteren können Motive noch nach der Ursache der Bedürfnisbefriedigung eingeteilt werden. So gibt es einerseits intrinsische Motive, die die Bedürfnisse des Menschen durch die ausgeübte Tätigkeit selbst befriedigen. Im Gegensatz dazu stehen extrinsische Motive, welche nur durch äußere Anreize, wie Geld, erfüllt werden können (Sprenger 2014).

Nerdinger (2003) meint, dass versucht wird einen, für sich selbst erstrebenswerten Zustand zu erreichen. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass durch die Handlung eines Menschen auch Rückschlüsse über dessen Motive gezogen werden können (Nerdinger 2003).

Jung (2012) unterscheidet zwischen zwei Arten von Motiven, den primären und sekundären. Unter den primären versteht er die überlebensnotwendigen Bedürfnisse wie Hunger, Atmen, Durst etc. Diese sind von Geburt an im Menschen vorhanden und müssen nicht erlernt werden. Anders bei sekundären Motiven, wie dem Verlangen nach Macht und Geld, Ansehen in der Gesellschaft usw. Diese entwickeln sich erst im Laufe der Zeit aufgrund von sozialen Einflüssen (Jung 2012).

### 2.3.3 Motivation

Im Wortschatz des täglichen Sprachgebrauches existieren zahlreiche Wörter, die Formen der Motivation bezeichnen und jedem Laien vertraut sind. Thomae (1965) zählt u.a. Ansporn, Bemühung, Bereitschaft, Drang, Entschluss, Initiative, Interesse, Lust, Sehnsucht, Sucht, Verlangen und Zwang auf. Diese nichtwissenschaftlichen Begriffe deuten nicht nur auf Motivation hin, sondern beschreiben und bewerten auch eine Situation (Thomae 1965).

Die Bezeichnung Motivation stammt vom lateinischen Verb *movere* (bewegen, antreiben) ab (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014).

Bliesener (2009) definiert Motivation wie folgt: *„[...] Allgemein die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive, die ein Verhalten aktivieren, richten und regulieren. In der Psychologie [...] die Handlungsbereitschaft ein Bedürfnis, z.B. Hunger oder Durst, zu befriedigen oder ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Im Gegensatz zum Motiv ist Motivation keine Disposition, sondern ein aktueller psychischer Vorgang.“* (Bliesener 2009)

Heute ist Motivation ein Begriff, der Einzug in viele Lebensbereiche gefunden hat und Menschen tagtäglich beschäftigt. Nicht nur im Selbst- und Fremdmanagement ist Motivation ein Kernthema, auch die Lernpsychologie, Marketing, Einkauf und Verkauf, Psychopathologie und Medizin finden sich als Anwendungsfelder der Ergebnisse aus der Motivationsforschung wieder (Bliesener 2009). Dabei ist das Thema der Motivation vor allem im Arbeitsleben eines der meist beachteteten und zugleich widersprüchlichsten Themen (Bauer 2017).

Thomae (1965) fasst unter dem Begriff „Motivation“ alle psychischen Vorgänge zusammen, die das Verhalten bzw. die Handlungen einer Person zu erklären versuchen (Thomae 1965). Gerrig et al. (2015) sehen in der Motivation *„alle Prozesse, die der Initiierung, der Richtungsgebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten dienen.“* (Gerrig et al. 2015)

Amar (2013) meint mit Motivation den Willen, Ziele durch das Einsetzen der eigenen Energie und Kraft zu erreichen (Amar 2013).

Kleinbeck und Kleinbeck (2009) definieren Motivation in Form von drei Äußerungsformen: Richtung, Anstrengung und Ausdauer. Bei mehreren Alternativen wird durch die Motivation eine Richtung ausgewählt. Während der Handlung äußert sich Motivation als Messung der Leidenschaft und des Willens (Intensität). Sollte es zu Problemen am Weg zum Ziel kommen, weisen Personen mit hoher Motivation viel Ausdauer auf, indem sie sich nicht von ihrem Kurs abbringen lassen (Kleinbeck und Kleinbeck 2009).

Von Rosenstiel (1988) stellt fest, dass der Begriff „Motivation“ in der Psychologie sowohl zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten (Erklärungsbegriff), als auch von erlebtem Verhalten (Erlebnisbegriff) verwendet wird. Motivation ist also Erklärungsbegriff, wenn das Verhalten für jeden sichtbar ist und objektiv beurteilt werden kann. Ein Erlebnisbegriff ist es dann, wenn eine Situation subjektiv wahrgenommen werden kann, z.B. die Befindlichkeit einer Person oder das Gefühl von Hunger (Von Rosenstiel 1988). Kauffeld und Schermuly (2014) sehen in der Motivation das Produkt von Anreizen und Motiven (Kauffeld und Schermuly 2014). Hohenberger und Spörrle (2013) meinen, dass die Motivation das Zusammenwirken von den

Merkmale einer Situation (Anreize) und den Beweggründen für das Verhalten einer Person (Motive) darstellt (Hohenberger und Spörrle 2013).

Albs (2005) versucht Motivation anhand eines Damms zu erklären. Jeder Damm schützt im Falle eines Hochwassers die Bevölkerung vor Überschwemmungen. Wird der Wasserdruck zu groß, weicht der Damm auf und bricht schließlich. Dies führt zu einer akuten Gefahr für die dahinter lebenden Personen. Auch Motivation hat eine Schutzfunktion, denn sie schützt vor externen Einwirkungen. Werden die Störeinflüsse zu groß, lässt die Motivation einer Person nach und bei Erreichen einer Grenze gibt die Person auf. Analog zur Größe eines Damms, der anhand der zu erwartenden Wassermassen zu dimensionieren ist, ist auch die Motivation jeder Person unterschiedlich groß und abhängig von den persönlichen Vorstellungen und Ziele (Albs 2005).

Die Unmöglichkeit der sprunghaften Steigerung der Motivation einer Person lässt sich auch an Albs Vergleich mit einem Damm gut zeigen: Ist ein Damm zu schwach, kann man ihn vergrößern und Schritt für Schritt stärker machen. Analog kann man die Motivation nur langsam und unter Mitwirken der eigenen Person fördern (Albs 2005).

Kirchler (2011) fasst zusammen, dass ein Großteil der Definitionen der Motivation aus den Komponenten Aktivierung, Ausdauer und Richtung besteht. Jede Handlung braucht einen Beginn (Aktivierung) und die Energie (Ausdauer), um ein definiertes Ziel (Richtung) zu erreichen. Es wird also sowohl ein konkretes Ziel, das Motiv, als auch die Handlungsbereitschaft dieses Ziel zu erreichen mit dem Begriff Motivation belegt (Kirchler 2011).

In Abbildung 2-2 wird die Wechselwirkung zwischen Person und Situation dargestellt, wodurch Motivation entsteht, ein gewisses Verhalten an den Tag zu legen.

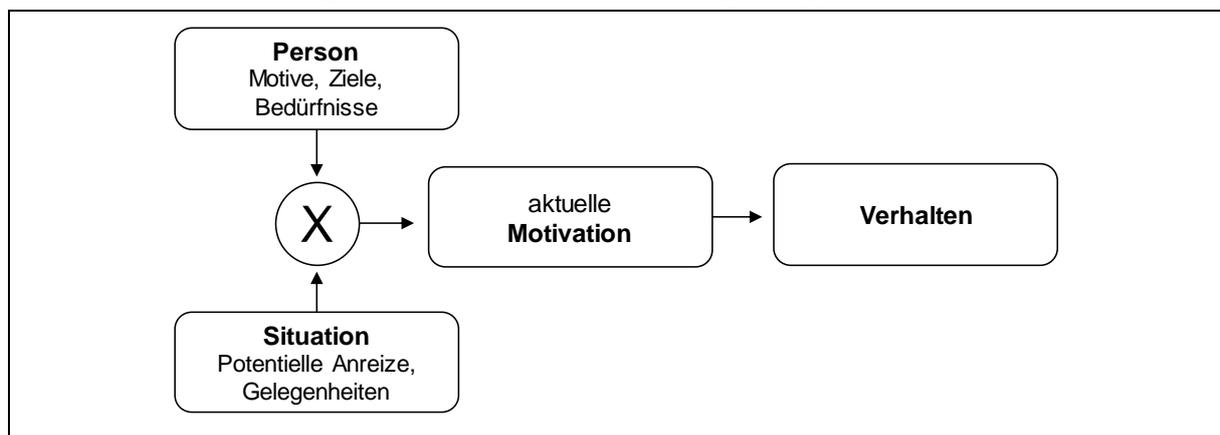


Abbildung 2-2: Grundmodell des motivierten Handelns (Rheinberg 2008)

Sprenger (2014) weist darauf hin, dass Motivation selbst nur dadurch entsteht, wenn die eigenen Motive mit Auslösern bzw. Anreizen aufeinandertreffen. Motivation ist für unser Handeln verantwortlich, dass uns nach einem bestimmten Ziel oder wünschenswerten Zustand streben lässt. Da aber nicht verallgemeinert werden kann, ob und wann Motivation entsteht, ist es immer von der Person und Situation abhängig, ob es zu Motivation kommt oder nicht (Sprenger 2014).

Wie eingangs in diesem Kapitel erwähnt, wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Diese beiden Formen der Motivation werden anschließend erklärt.

### **2.3.3.1 Intrinsische Motivation**

Unter intrinsischer Motivation versteht man jene Art von Motivation, bei der eine Person durch die reine Freude an der Tätigkeit selbst angeregt ist, jener Tätigkeit nachzugehen (Ryan und Deci 2000a). Folglich kann man daraus schließen, dass bei Vorhandensein intrinsischer Motivation keinerlei weiteren äußeren Anreize notwendig sind, um die Motivation zu erhöhen (Davis et al. 1992). Deci und Ryan (1975) vertreten die Meinung, dass bei einer Steigerung des Gefühls der Kompetenz und der Selbstbestimmung, auch die intrinsische Motivation gesteigert wird. Weiters führten sie ein Experiment durch, bei der eine Gruppe von StudentInnen dafür bezahlt wurde, sich mit einem Puzzle zu beschäftigen, während eine zweite Gruppe keinerlei Kompensation erhielt. Das Ergebnis zeigt, dass die zweite Gruppe wesentlich mehr Zeit mit dem Puzzle verbrachte (Deci und Ryan 1975). Waterman et al. (2008) kamen in einer Studie zu der Erkenntnis, dass intrinsisch motivierende Tätigkeiten von den ProbandInnen als interessanter und wertvoller eingestuft wurden (Waterman et al. 2008).

### **2.3.3.2 Extrinsische Motivation**

Unter extrinsischer Motivation ist jene Motivation gemeint, bei der nicht die Tätigkeit an sich, sondern der von ihr zu erwartende Ausgang, etwa eine Belohnung, den Handlungswillen einer Person bestimmt (Ryan und Deci 2000a). Nach Davis et al. (1992) ist für die extrinsische Motivation maßgebend, wie nützlich die Tätigkeit ist um zu einer Belohnung zu kommen (Davis et al. 1992). Benabou und Tirole (2003) stellten fest, dass Belohnungen zwar kurzfristig zu einer Erhöhung der Motivation führen, aber auf lange Sicht gesehen die Motivation senken. Das heißt, dass solche Maßnahmen den gegenteiligen Effekt erzielen können, wenn die extrinsische Motivation auf Kosten der intrinsischen Motivation erhöht wird (Benabou und Tirole 2003).

Zu beachten ist, dass Koestner und Losier (2002) festgestellt haben, dass es Bereiche gibt in denen extrinsische Motivation besser funktioniert als intrinsische Motivation, nämlich jene, bei der die Tätigkeit zwar uninteressant ist, nichtsdestotrotz aber ein hohes Maß an Disziplin und Willen benötigt (Koestner und Losier 2002).

## **2.4 Erfolgsrelevante Begriffe**

In diesem Kapitel werden relevante Begriffe für den Erfolg beschrieben. Dabei wird der Fokus auf allgemeine Begrifflichkeiten gelegt und im Kapitel 3.3.5 wird explizit der Einkaufserfolg betrachtet. Bei den Begrifflichkeiten wurde versucht eine Verbindung zu den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen herzustellen

### **2.4.1 Potenziale**

Potenziale kommen im allgemeinen Sprachgebrauch häufig vor und sind wissenschaftlich schwierig zu fassen da es sich um ein komplexes Gebilde aus Persönlichkeitseigenschaften,

Talenten und Kompetenzen handelt. Die Notwendigkeit der Potentiale besteht in der Kombination der drei genannten Strukturen um offene, zielgerichtete und konkrete Aufgaben bewältigen zu können. Im Wesentlichen stellen die Potentiale den optimalen Gesamtzusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen dar, um im besten Sinne für beispielsweise die Unternehmensperformanz zu handeln (Heyse 2010a).

## 2.4.2 Performanz

Der Begriff Performanz steht für das konkrete Handeln, welches immer auch von Merkmalen der jeweiligen Situation beeinflusst wird. Die Performanz wird von der Kompetenz nicht vollständig determiniert, da Performanz immer in einer Umwelt eingebunden ist, die das Ergebnis beeinflusst (Lewis und Wood 1998).

Sinnverwandte Wörter zu Performanz sind Leistung, Leistungsfähigkeit, Performance (eng.), Ausführung, Verrichtung (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014). Nach North et al. (2013b) kann die Leistung folgendermaßen als Gleichung dargestellt werden:

$$\text{Leistung} = \text{Kompetenz} * \text{Motivation} * \text{Möglichkeit}$$

Daraus ergibt sich, dass wenn einer der drei Faktoren Null ist, auch das Ergebnis, nämlich die Leistung, Null wird (North et al. 2013b).

Steinweg (2009) zeigt die unterschiedliche Distanzen von Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen zur realen Performanz auf (Abbildung 2-3) (Steinweg 2009).

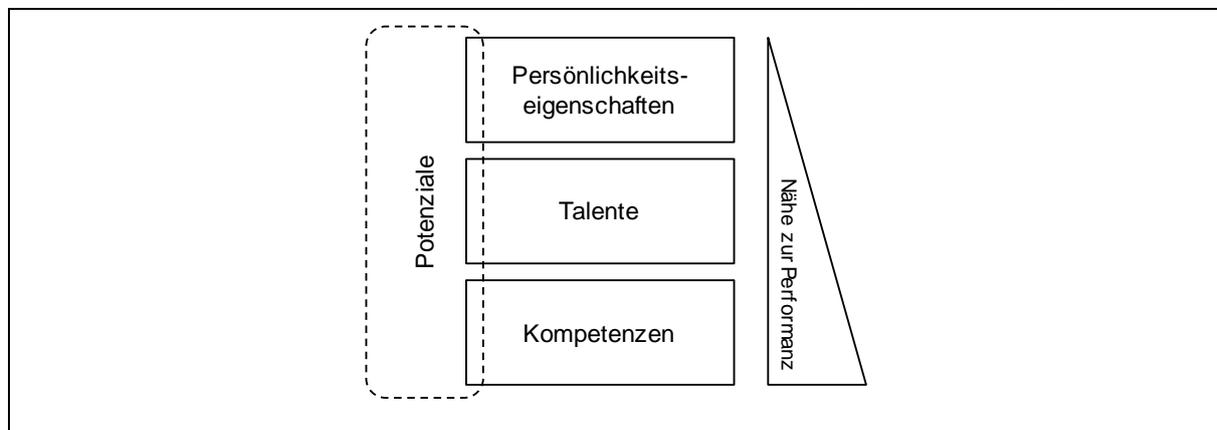


Abbildung 2-3: Persönlichkeitseigenschaften, Talente, Kompetenzen und ihre Nähe zur Performanz (Steinweg 2009)

Kompetenzen haben die größte Nähe zur Performanz und können daher zu einer Prognose der künftigen Leistung eines/r MitarbeiterIn herangezogen werden (Steinweg 2009).

### 3 Literaturübersicht und maßgebende theoretische Betrachtungsweisen

Die Literaturübersicht ist ein wichtiges Instrument um den Status Quo der Forschung aufzuzeigen und das Forschungsvorhaben in eine gewisse Richtung zu lenken. Eine klare Darstellung der Literatur dient dazu sich in der Tiefe mit einer Problemstellung beschäftigen zu können. Zudem kann die Literaturübersicht deduktiv<sup>11</sup> als Ansatz für Forschungsfragen und deren Präzisierung durch die Ableitung von Hypothesen verwendet werden. Unabhängig vom Forschungsdesign stellt die Literaturübersicht einen integrativen Bestandteil der Forschung dar (Creswell 2014). Im folgenden Kapitel wird der wissenschaftliche Ansatz zur Literaturrecherche erläutert und im Anschluss daran werden die Übersichten und Ergebnisse der Literaturrecherche der einzelnen Betrachtungsfelder dargestellt. Die in der Literatur gefundenen Zusammenhänge werden in den Literaturkapiteln hervorgehoben und fließen in die Hypothesenableitung ein. Zur besseren Übersicht werden die Forschungshypothesen in Kapitel 3.4 zusammengefasst.

#### 3.1 Methodische Vorgehensweise der wissenschaftlichen Literaturrecherche

Um für diese Forschungsarbeit eine systematische Literaturübersicht zu erarbeiten, wurden die methodischen Ansätze von Tranfield et al. (2003), Webster und Watson (2002) und Turabian (2007) kombiniert.

Der Fokus wurde dabei auf autorInnenbasierende und konzeptbasierende Strukturierung der Literaturabbildung gelegt. Die autorInnenbasierende Strukturierung stellt eine Zusammenfassung relevanter Artikel der entsprechenden AutorInnen gegenüber und ist hilfreich, um ein Verständnis der relevanten Literatur zu entwickeln. Schlussendlich sollte die Strukturierung eine visuelle Idee über den aktuellen Forschungsstand in einem Themenbereich abbilden (Webster und Watson 2002; Turabian 2007). Tabelle 3-1 zeigt Ansätze einer konzeptbasierenden und einer autorInnenbasierenden Literaturübersicht.

Tabelle 3-1: Ansätze für eine Literaturübersicht (Webster und Watson 2002)

<i>konzeptbasierend</i>	<i>autorInnenbasierend</i>
Konzept X ... [AutorIn A, AutorIn B, ...]	Autor A ... [Konzept X, Konzept Y, ...]
Konzept Y ... [AutorIn A, AutorIn C, ...]	Autor B ... [Konzept X, Konzept Z, ...]

Um eine qualitativ hochwertige Literaturübersicht zu gewährleisten, sollte diese soweit es möglich ist, vollständig sein und auf Konzepten basieren. Dabei liegt der Fokus auf die Einbindung sämtlicher auffindbarer und zugänglicher Literatur, die in diesen Themenbereich fällt. Als Ergebnis werden Konzepte der Literatur identifiziert und in einer Konzeptmatrix abgebildet. Eine Konzeptmatrix kann in ihren Dimensionen je nach gefundener Literatur

<sup>11</sup> Schluss vom Allgemeinen auf das Spezielle (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014)

sinnvoll erweitert werden, um die wissenschaftlichen Strukturen noch klarer darzustellen. Tabelle 3-2 zeigt beispielhaft eine Konzeptmatrix.

Tabelle 3-2: Konzeptmatrix – beispielhaft (Webster und Watson 2002)

<i>Artikel</i>	<i>Konzepte</i>			
	W	X	Y	Z
1	x		x	
2		x		
3		x		x
4			x	x

Nach dieser Beschreibung der Strukturierung der Literatur, folgt, basierend auf dem evidenzbasierten Ansatz nach Tranfield et al. (2003), die Darstellung des schrittweisen Vorgehens der Literaturrecherche, um Rigorosität und Nachvollziehbarkeit einer systematischen Literaturrecherche zu erhalten. Das im Rahmen dieser Forschungsarbeit angewandte Vorgehen der Literaturrecherche ist in Tabelle 3-3 dargestellt.

Tabelle 3-3: Schritte einer systematischen Literaturrecherche (Tranfield et al. 2003)

<i>Stage I: Planning the review</i>	<i>Stage II: Conducting a review</i>	<i>Stage III: Reporting and dissemination</i>
0 – Identification for the need for a review	3 – Identification of research	8 – The report and recommendations
1 – Preparation of a proposal for a review	4 – Selection of studies	9 – Getting evidence into practice
2 – Development of a review protocol	5 – Study quality assessment	
	6 – Data extraction and monitoring progress	
	7 – Data synthesis	

Im Folgenden werden die drei Schritte überblicksmäßig beschrieben.

Der **erste Schritt** beschäftigt sich mit der Entwicklung einer Forschungsfrage und dem Austausch der am Forschungsprozess beteiligten Personen. Weiters werden Überlegungen angestellt, wie die Literaturübersicht gestaltet werden könnte und ein erster Vorschlag für die Gestaltung sollte entstehen. In diesem ersten Schritt werden bereits viele Ideen für das Forschungsvorhaben generiert (Tranfield et al. 2003).

Im **zweiten Schritt** werden in den einzelnen Forschungsbereichen die Beiträge gesichtet. Dabei wird der Fokus auf die sinnvolle Verwendung der einzelnen Untersuchungen für das eigene Forschungsvorhaben gelegt. Daten der Studien werden extrahiert und in einer geeigneten Strukturierung zusammengefasst (Tranfield et al. 2003).

Der letzte **dritte Schritt** stellt die Zusammenfassung der Literatur dar und dient als Basis für die Ableitung von Forschungslücken. Im Zuge eines Begutachtungsprozesses durch Personen im gleichen Fachgebiet, kann die Literaturzusammenfassung evaluiert und auf weitere wichtige Aspekte des Forschungshabens hingewiesen werden (Tranfield et al. 2003; Webster und Watson 2002).

Die Anwendung dieser theoretischen Ausführungen und eine weitere Detailierung finden in Kapitel 3.3.2.1 im Zuge der Kompetenzerfassung bei EinkäuferInnen statt.

### **Literaturquellen**

Turabian (2007) gliedert die Literatur in drei Arten: Primär-, Sekundär- und Tertiärliteratur. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden alle drei Arten der Literatur verwendet, wobei das Hauptaugenmerk auf den Primärquellen liegt. Im Folgenden werden die drei Arten beschrieben.

Zur **Primärliteratur** zählt jene Literatur, welche als Ursprungsquelle gilt. In der Regel sind dies wissenschaftliche Erkenntnisse, welche durch Experimente, Beobachtungen oder durch Daten von wissenschaftlichen Umfragen mit zuverlässigen Methoden neu generiert und z.B. in Journalen veröffentlicht werden (Turabian 2007).

Als **Sekundärliteratur** werden Bücher oder wissenschaftliche Artikel genannt, welche Primärquellen analysieren und zusammenfassen. Sekundärliteratur wird meistens von ForscherInnen für ForscherInnen geschrieben um einen Status Quo über entsprechende Forschungsthemen zu erhalten. Eine Forschungsarbeit ist ohne Sekundärliteratur nicht vollständig und bildet einen essentiellen Bestandteil für eine Literaturübersicht (Turabian 2007).

**Tertiärliteratur** basiert auf Sekundärliteratur und ist im Normalfall nicht von SpezialistInnen der Fachgebiete geschrieben. Zeitungen, Magazine oder Lexika können als Beispiele dafür genannt werden. Tertiärliteratur kann helfen einen groben Überblick über ein Gebiet zu bekommen und ist daher für den Einstieg in einen Themenbereich gut geeignet. Allerdings ist dabei Vorsicht geboten, da Sachverhalte einfach oder sogar falsch dargestellt werden könnten (Turabian 2007).

Anknüpfend an die Arten von Literaturquellen werden im nächsten Abschnitt die Datenbanken für eine systematisch qualitativ hochwertige Literaturrecherche nach Webster und Watson (2002) beschrieben.

### **Datenbanken**

Google Scholar<sup>12</sup> sortiert die Publikationsformen nicht getrennt und gibt ein breites Spektrum an Literatur aus. Die Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Verlagen wird von der Plattform nicht preisgegeben. Der Suchdienst dieser Plattform stellt eine gute Möglichkeit dar, einen ersten Überblick über die wissenschaftliche Literatur zu bekommen (Lewandowski 2005).

EconBiz<sup>13</sup> ist eine Plattform die den Schwerpunkt auf deutschsprachige Quellen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften setzt und wird von der deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZWB<sup>14</sup>) betrieben. Ein Vorteil dieser Plattform ist, dass der ZWB

---

<sup>12</sup> <https://scholar.google.com>

<sup>13</sup> <http://www.econbiz.eu>

<sup>14</sup> <http://www.zwb.eu>

die Literatur kostenfrei zur Verfügung zu stellen versucht (Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften 2017).

Scopus<sup>15</sup> ist die größte Plattform für Abstracts und Zitationsdatenbank für Peer-Review-Literatur und wird von Elsevier zur Verfügung gestellt. Auf der Plattform finden sich rund 57 Millionen Artikel von mehr als 5.000 Verlagen (Elsevier 2017b).

Science Direkt<sup>16</sup> nimmt am Markt eine führende Rolle der Onlinejournale ein und Elsevier beschreibt die Plattform als eine der größten wissenschaftlichen Datenbanken im Bereich Technologie und Medizin (Elsevier 2017a).

Web of Science<sup>17</sup> bietet eine umfassende Zitatsuche in multidisziplinären Bereichen an. Die Plattform stellt auch Analysetools zur Verfügung um Muster oder Trends zu erkennen. Verwaltet wird die Plattform von Thomson Reuters (Thomson Reuters 2017).

TUGraz Library Search<sup>18</sup> ist die Plattform der Technischen Universität (TU) Graz und bietet technische und wirtschaftswissenschaftliche Literatur an. Die Plattform bindet fünf Datenbanken ein und war eine optionale Suchmaschine im Rahmen dieser Forschungsarbeit (TU Graz Bibliothek 2017).

Für die systematische und strukturierte Literaturrecherche werden gezielt Schlüsselwörter und diverse Kombinationen von Schlüsselwörtern verwendet. Diese befinden sich je nach Auswahl in den Suchmaschinen in unterschiedlichen Kategorien. Ob ein Schlüsselwort erfolgreich für die Literaturrecherche ist, hängt von der genauen Definition und der Popularität der Wörter in der vorhandenen Forschung bzw. Literatur ab (Lussier 2010). Für diese Forschungsarbeit werden unterschiedliche Schlüsselwörter je nach Betrachtungsfeld verwendet.

## 3.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Um diese Forschungsarbeit wissenschaftlich fundiert bearbeiten zu können und damit einen speziellen theoretischen Blickwinkel einzunehmen, wird ein theoretischer Bezugsrahmen ausgewählt. Dieses Kapitel beschreibt in den nächsten Abschnitten den „Resource-based view“ und den „Competence-based view“. Beide Theorien haben sich aus der ressourcenorientierten Forschung ergeben und stellen den Bezugsrahmen für diese Forschungsarbeit dar.

### 3.2.1 Resource-based view (RBV)

Der Ansatz des „Resource-based view“ hat in den letzten 20 Jahren einen entscheidenden Einfluss auf das strategische Management in Bezug auf theoretische und anwendungsbezogene Fragen ausgeübt (Freiling 2009). Der RBV versucht den

---

<sup>15</sup> <http://www.scopus.com>

<sup>16</sup> <http://www.sciencedirect.com>

<sup>17</sup> <http://www.webofknowledge.com>

<sup>18</sup> <http://ub.tugraz.at>

beobachtbaren Performanceunterschied zwischen Unternehmen, in Bezug auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Ressourcen, zu erklären (Burmam et al. 2006). In der Sichtweise des RBV bestimmen strategische Entscheidungen wesentlich die Unternehmensentwicklung, indem sie den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg sichern (Hungenberg 2014).

Eine zentrale Größe des RBV ist die Heterogenität eines Unternehmens. Die Heterogenität beschreibt den Sachverhalt, dass sich ein Unternehmen von KonkurrentInnen durch die Ergebnissituation, durch unterschiedliche Wettbewerbsvor- und -nachteile und durch andere Inputgüter, Prozesse oder Produkte nachhaltig abhebt. Die Besonderheit des RBV liegt darin begründet, dass dieser die Heterogenität eines Unternehmens auf die Ausstattung mit Ressourcen zurückführt und somit das Ergebnis aus der Unternehmenstätigkeit auf die zugrundeliegende Ressourcenausstattung zurückgeführt werden kann. Des Weiteren soll der RBV dazu dienen, Prognosen zu erstellen, um im Prozess der strategischen Entscheidungsfindung als Hilfsmittel zu agieren (Freiling 2009).

Die möglichen Gründe für die Relevanz des RBV werden in der Literatur unterschiedlich begründet und können somit nicht universell dargestellt werden. Im folgenden Abschnitt soll beispielhaft die Bedeutung des RBV aufgezeigt werden.

### **3.2.1.1 Die Relevanz des RBV**

Sowohl Ressourcen, als auch Fähigkeiten und Kompetenzen sind für Unternehmen entscheidend um besser zu wirtschaften als ihre Konkurrenz und somit einen Wettbewerbsvorteil schaffen zu können. In diesem Zusammenhang sind überlegene Ressourcen solche, die materielle Erfordernisse für den Vorteil eines Unternehmens bereitstellen. Die Besonderheit des aus dem RBV resultierenden Positionsvorteils, der durch den geschickten Einsatz von Ressourcen entsteht, spiegelt sich im Vergleich zu früheren Quellen für den Unternehmensvorteil in erfolgreichen Wechsel-Strategien wider (Day und Wensley 1988).

Es stellt sich jedoch durch den Einsatz von überlegenen Ressourcen und Fähigkeiten nicht automatisch ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ein. Wechselstrategien geben dem Unternehmen nur die Möglichkeit, durch den wirksamen Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten einen Positionsvorteil am Markt zu erreichen. Wichtig hierbei ist, dass Unternehmen jene Ressourcen und Fähigkeiten identifizieren, die das größte Potential mit sich bringen (Bharadwaj et al. 1993).

Mithilfe des RBV kann ebenfalls der angebliche Widerspruch zwischen einer starken Marktorientierung und gleichzeitiger Ressourcenüberwindung geklärt werden. Nur die Konzentration auf den Aufbau von Ressourcen innerhalb des marktführenden Unternehmen kann zu einer Differenzierung am Markt führen. Entscheidend für die nachhaltige Differenzierung des Leistungsangebots gegenüber dem Wettbewerb ist somit die richtige Kombination von Ressourcen. Diese kann schlussendlich zu einer langfristig vorteilhaften Position auf dem gewählten Markt führen (Blinda 2007).

### 3.2.1.2 Ziele des RBV

Das Hauptkenntnisziel des RBV lässt sich in zwei Teilziele mit unterschiedlichen Aufgaben darstellen (Freiling 2009):

**Erklärungsziel:** Die Identifikation und Erforschung der Erfolgsursachen für ein Unternehmen.

**Gestaltungsziel:** Die Ableitung möglicher Maßnahmen, die Unternehmen zur Erfolgserzielung ergreifen sollten.

Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auf das Erklärungsziel zu richten. Um dem Erklärungsziel gerecht zu werden, muss der RBV in der Lage sein, eine Verbindung zwischen der verfügbaren Ressourcenbasis eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg herzustellen. Dazu wird vom RBV verlangt, sowohl eine Betrachtung der Innenverhältnisse eines Unternehmens, als auch eine Analyse der Auswirkungen von Ressourcendispositionen auf das Verhältnis zwischen dem Unternehmen auf der einen Seite und den Konkurrenten, PartnerInnen sowie Institutionen des Umfelds auf der anderen Seite vorzunehmen. Folglich wird nur eine integrierte Betrachtung von Innen- und Außenverhältnissen dem Erklärungsziel des RBV gerecht (Freiling 2009; Hungenberg 2014).

### 3.2.1.3 Ressourcenverständnis des RBV

Der Begriff Ressource bietet auch nach Jahrhunderten ökonomischer Forschung einen Interpretationsspielraum, was auf immer wieder neu entstandene Betrachtungsperspektiven zurückzuführen ist. Betrachtet man also den Ressourcenbegriff, kann man feststellen, dass in der Literatur Ressourcen in unterschiedlichen Kontexten thematisiert werden. So unterscheidet man in der Volkswirtschaft zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, wobei eine implizite Gleichsetzung von Faktoren und Ressourcen erfolgt. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man ebenfalls von Ressourcen, wenn im Rahmen produktionswirtschaftlicher Überlegungen der Input für die Leistungserstellung betrachtet wird. Hierbei erfolgt sogar eine explizite Gleichsetzung der Begriffe „Faktor“ und „Ressourcen“. Das unterschiedliche Verständnis des Ressourcenbegriffs ist vor allem in Hinblick auf den RBV mit Vorsicht zu genießen. Weder das volkswirtschaftliche Verständnis, noch das betriebswirtschaftliche Verständnis für Faktoren und Ressourcen sind mit dem Ressourcenverständnis des RBV gleichzusetzen (Bellmann et al. 2002).

Ressourcen sind innerhalb der Betriebswirtschaftslehre im strategischen Management zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und der spezifischen Rentabilitätssituation einer Organisation eindeutig belegt. Den passendsten Vorschlag für das Ressourcenverständnis im Rahmen des RBV liefert Schneider (Bellmann et al. 2002):

Somit versteht man Ressourcen als *„[...] in Märkten beschaffte Produktionsfaktoren, verändert bzw. veredelt durch Findigkeit und Können von Unternehmensleitungen, Mitarbeiter oder externen Spezialisten zu unternehmenseigenen Merkmalen für die Wettbewerbsfähigkeit. Während Produktionsfaktoren von allen Konkurrenten in Märkten zu kaufen sind, verkörpern Ressourcen unternehmungsspezifische materielle und vor allem immaterielle Wirtschaftsgüter.“* (Schneider 1997)

### 3.2.2 Competence-based view (CBV)

Der RBV ist größtenteils auf die Verfügbarkeit von Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgerichtet. Kompetenzorientierte Überlegungen stellen jedoch eine entscheidende Erweiterung dieser Perspektive dar. Um aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil auf einem Markt, gegenüber KonkurrentInnen zu erzielen, sind verschiedene Kompetenzen notwendig (Burmam et al. 2006).

Der „Competence-based view“ beschäftigt sich aufgrund der großen Bedeutung von organisationalen Fähigkeiten für den nachhaltigen Unternehmenserfolg fast ausschließlich mit Kompetenzen. Er gilt als der am weitesten entwickelte und modernste ressourcenorientierte Theorieansatz, mit dem Ziel, der Erklärung von Performanceunterschieden von Unternehmen (Meffert et al. 2015).

#### 3.2.2.1 Charakteristika des CBV

Dem CBV können folgende Eigenschaften zugerechnet werden (Freiling 2009):

- Es ist notwendig, Ressourcen nicht nur bereitzustellen und zu veredeln, sondern sie auch im Rahmen der Prozessgestaltung konkreten Verwertungsmöglichkeiten am Markt zuzuweisen.
- Kompetenzen durchlaufen einen Prozess der Entwicklung, woraus zwangsläufig der Übergang zu einer zeitraumbezogenen Betrachtung vollzogen wird. Durch die integrierte zeitfadabhängige Betrachtung von Vergangenheitsentwicklung, Gegenwart und zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten wird der CBV von anderen Management- und Organisationstheorien abgehoben.
- Des Weiteren ist die Betrachtungsweise enger als der RBV, was bedeutet, dass Kompetenzen einen Teilbereich der Ressourcen im Unternehmen darstellen. In diesem Zusammenhang kann auch von Kernkompetenzen gesprochen werden.

#### 3.2.2.2 Abgrenzung zum RBV

Der CBV unterscheidet sich vom RBV dahingehend, dass unterschiedliche Kompetenzen notwendig sind, um aus den tatsächlich zur Verfügung stehenden Ressourcen auch einen Marktvorteil gegenüber KonkurrentInnen erreichen zu können (Schreyögg und Conrad 2006). In diesem Zusammenhang sind Ressourcen nicht allgemeingültig und müssen von einheitlichen Faktoren getrennt werden, um dem wesentlichen Ziel des CBV, die Unternehmenserfolge auf verfügbare Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen, gerecht zu werden. Der Erfolg des Unternehmens hängt hierbei stark von Kompetenzen ab, die auf Erfahrungswissen basieren. Kernkompetenzen sind in diesem Zusammenhang spezielle Kompetenzen und dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich in nachhaltiger und auch marktrelevanter Weise von KonkurrentInnen abzuheben, um damit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Des Weiteren hängt im CBV das Erreichen

von Unternehmensvorteilen von mehreren Größen ab, in welchen Kompetenzen eine zentrale Rolle einnehmen (Freiling 2004). In Abbildung 3-1 sind diese Einflussgrößen dargestellt.

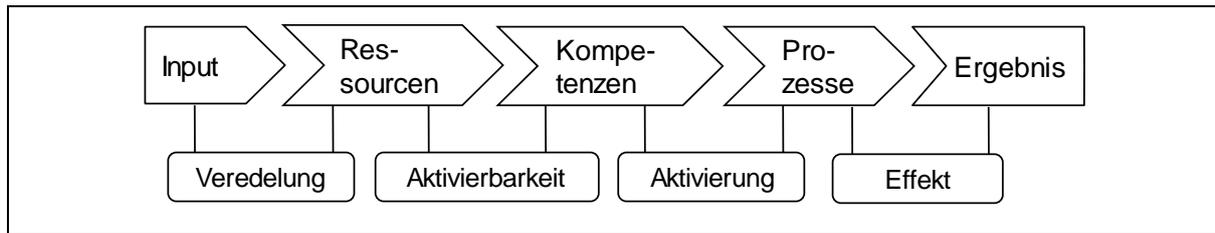


Abbildung 3-1: Einflussgrößen im CBV (Freiling 2004)

Wie in Abbildung 3-1 ersichtlich, können Kompetenzen nur dann ein Ergebnis liefern, wenn eine zielgerichtete Aktivierung in Prozessen erfolgt. Ohne eine entsprechende Aktivierung kann es zu Erosionseffekten kommen. Durch die Nutzung von sowohl Kompetenzen als auch unternehmensextern zu beschaffende organisationale Fähigkeiten, wird neues Wissen produziert. Dieses Wissen führt wiederum anhand von Rückkopplungsprozessen zu einer Verbesserung und Erweiterung der Ressourcen und Kompetenzen (Freiling 2004).

### 3.2.2.3 Kompetenzbegriff im Rahmen des CBV

Kompetenzen nehmen innerhalb des CBV eine besondere Stellung ein. Grundsätzlich kann dabei zwischen drei Formen von Kompetenzen unterschieden werden (Gersch et al. 2005):

**Veredelungs-Kompetenzen** ermöglichen es, potenziell erfolgsrelevante Inputgüter zu erkennen und diese zu veredeln. Die Basis für den Veredelungsprozess liefert die Einschätzung über die in Zukunft notwendigen Leistungsbereitschaften.

**Marktzufuhr-Kompetenzen** beziehen sich auf organisationale Fähigkeiten, die zur Aktivierung bestehender Leistungsbereitschaften in konkrete Leistungsangebote und deren Verwertung am Markt dienen. Darüber hinaus ermöglichen erst Marktzufuhr-Kompetenzen, Inputgüter und Ressourcen derart zu kombinieren, dass ein marktfähiges Angebot entsteht.

**Meta-Kompetenzen** beschreiben das Rahmensystem eines Unternehmens, welches der operativen Leistungserstellung übergeordnet ist. Dieses Rahmensystem wirkt sich zusätzlich auf alle untergeordneten Inputgüter, Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse aus. Speziell für die Wettbewerbsfähigkeit, als auch das Anpassungsvermögen an veränderte Umweltsituationen, spielen Meta-Kompetenzen eine wichtige Rolle.

### 3.2.2.4 Bedeutung der Theorien für den Einkauf

Wie aus den vorangegangenen Abschnitten ersichtlich ist, üben sowohl der RBV als auch der CBV einen entscheidenden Einfluss auf das strategische Management aus. Der korrekte Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen ist essentiell für den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen. Im Zusammenhang mit dem Einkauf ist daher entscheidend, dass bestimmte Ressourcen dem Unternehmen jederzeit zur Verfügung stehen. EinkäuferInnen haben dafür zu sorgen, benötigte Ressourcen zu identifizieren und zu beschaffen. Im Rahmen des CBV wird zusätzlich davon gesprochen, dass Kompetenzen notwendig sind, um vorhandene Ressourcen in einen Marktvorteil umwandeln zu können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass EinkäuferInnen über diese Kompetenzen verfügen. Es kann für den Einkauf

durchaus entscheidend sein, dass diese zwei Ansätze im Rahmen des Beschaffungsprozesses richtig zur Anwendung gebracht werden.

### **3.3 Ergebnisse der Literaturrecherche der unterschiedlichen Betrachtungsfelder**

In diesem Abschnitt werden die grundlegende wissenschaftliche Literatur, die theoretischen Modelle und die daraus abgeleiteten Hypothesen dargestellt. Eingeteilt ist dieser Abschnitt in fünf Betrachtungsfelder: Einkauf, Kompetenz, Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Einkaufserfolg.

Zu Beginn wird im Betrachtungsfeld Einkauf ein kurzer wissenschaftlicher Überblick über die Aufgabenfelder und die Gliederung der Aufgabenbereiche erläutert. Dieser Überblick dient in den weiteren Schritten der systematischen Erfassung und Gliederung der EinkäuferInnen in der empirischen Studie.

Im weiteren Verlauf widmet sich die Literaturübersicht den Kompetenzen von EinkäuferInnen. Als ersten Schritt werden führende wissenschaftliche Kompetenzmodelle erläutert und das geeignetste Verfahren zur Kompetenzerfassung für EinkäuferInnen dargestellt. Die Operationalisierung der Kompetenzen der ausgewählten Modelle wird eingehend erklärt. In weiterer Folge werden die wissenschaftlichen Veröffentlichungen der Kompetenzen von EinkäuferInnen analysiert, strukturiert und methodisch ausgewertet. Die Sichtweise der Literatur zu den Kompetenzen dient als Basis für die empirische Erfassung der Kompetenzen von EinkäuferInnen. Als letzter Schritt wird ein Vergleich der geforderten Kompetenzen aus Stellenanzeigen und der aus der wissenschaftlichen Literatur gewonnenen Kompetenzen gezogen um eine Verbindung zum Personalbereich zu erhalten.

Das Betrachtungsfeld Persönlichkeitseigenschaften stellt sich der Problematik der Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften aus wissenschaftlicher Sicht. Anschließend werden unterschiedliche Persönlichkeitsmodelle analysiert und im Sinne einer ökonomischen Erfassung validiert. Anhand der wissenschaftlichen Literatur bezüglich Kompetenzen und dem Abgleich zur wissenschaftlichen Literatur bezüglich Persönlichkeitseigenschaften werden Zusammenhangshypothesen aufgestellt. Anschließend werden die Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften erklärt und entsprechende Items operationalisiert.

Im nächsten Betrachtungsfeld werden unterschiedliche Motivationstheorien gegenübergestellt und, in Hinsicht auf eine für einen Fragebogen anwendungsorientierte Sicht, analysiert. Anschließend findet eine Operationalisierung der Items statt.

Im letzten Betrachtungsfeld wird eine Übersicht der Erfolgsfaktoren für den Einkauf dargestellt. Die einzelnen Bereiche in welchen der Einkaufserfolg bestimmt werden kann, werden wissenschaftlich aufgearbeitet und gegenübergestellt. Der Einkaufserfolg wird anschließend für den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen definiert und Items mit der entsprechenden wissenschaftlichen Literatur operationalisiert. Abschließend werden alle Hypothesen zusammengefasst dargestellt.

### 3.3.1 Betrachtungsfeld Einkauf

Unter dem Begriff „Einkauf“ werden grundsätzlich die operativen Tätigkeiten in einem Unternehmen verstanden. Dieses Verständnis ist angesichts der Veränderungen in der Einkaufspolitik aber durchaus zu hinterfragen. Mittlerweile sollte man zwischen einem verwaltenden - alten Einkauf und einem gestaltenden - modernen Einkauf differenzieren. Zu den nach wie vor wichtigen operativen Lösungsansätzen kommt nun also verstärkt eine strategische Komponente hinzu. Das früher vorherrschende Preisdanken wird somit allmählich von einem Beschaffungsprozess, in den sich der Einkauf eingliedert, abgelöst (Arnolds et al. 2013). Die Aufgaben im Einkauf sind sehr vielfältig und hängen stark von der Ausrichtung des Unternehmens ab. Wie schon eingangs erwähnt, beschränkt sich die Arbeit des Einkaufs nicht mehr rein auf operative Aufgaben, sondern auch strategisches Handeln wird gefordert.

#### 3.3.1.1 Aufgabenfeld nach differenzierter Orientierung

In jenen Branchen und Unternehmen, die verstärkt einen Fokus auf den Einkauf gelegt haben, hat sich das Berufsbild des Einkaufs stark verändert. Der Bestellschreiber, welcher nach der Entscheidung anderer lediglich die Bestellung durchführte, existiert nur mehr im sehr eingeschränkten Rahmen. Heutzutage sind EinkäuferInnen gefragt, welche über betriebswirtschaftliches und technisches Wissen verfügen, wie Inhouse-Consultants im eigenen Unternehmen agieren und Zulieferer bereits in interne Abläufe integrieren. In Abhängigkeit der Betriebs- und Marktorientierung lässt sich somit feststellen, dass EinkäuferInnen unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen haben. Unter Betriebsorientierung ist die interne Unternehmensbetrachtung zu verstehen, wohingegen die Marktorientierung als ein Blick nach außen aufzufassen ist. In Abbildung 3-2 wird dies veranschaulicht (Krampf 2014).

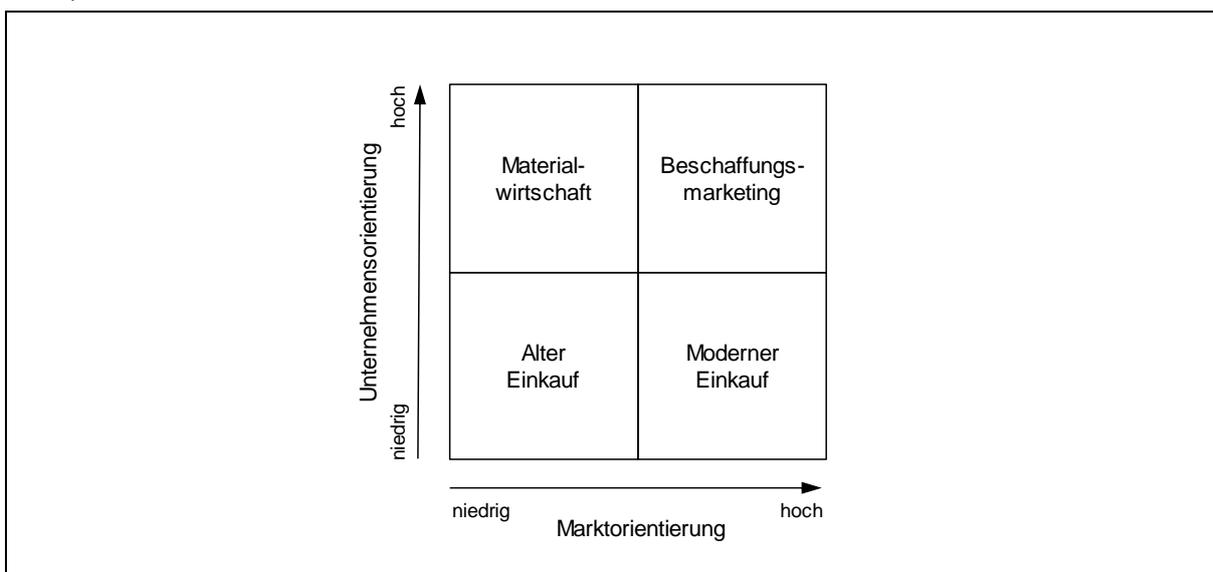


Abbildung 3-2: Orientierungsweisen im Einkauf (Arnolds et al. 2013)

Sind sowohl Betriebs- als auch Marktorientierung niedrig ausgeprägt, arbeitet der/die EinkäuferIn als BestellschreiberInnen und führt lediglich die Vorgaben der BedarfsträgerInnen aus. Folglich spricht man auch von einem **alten Einkauf**, da sich die Tätigkeiten auf operative

und verwaltende Aufgaben beschränken. In solchen Situationen liegt die Entscheidungsgewalt, welche/r LieferantIn die Produkte bzw. Dienstleistungen liefert, bei der Entwicklungsabteilung (Krampf 2014).

Einen **modernen Einkauf** zeichnet aus, dass dieser sich selbstständig eine Marktübersicht und -transparenz erarbeitet, um die Beschaffungsvorgänge unter der Berücksichtigung des Wettbewerbs durchführen zu können. Es gelingt dem Einkauf die Preisorientierung zu fokussieren und neben der Beschaffungsmarktforschung auch qualifizierte Angebotsvergleiche durchzuführen (Krampf 2014).

Von einer **Materialwirtschaft** spricht man, wenn der Einkauf innerhalb des Unternehmens eine bereichsübergreifende Gesamtkostensicht aufbaut und diese als Grundlage für seine Entscheidungen heranzieht (Krampf 2014).

Gelingt es dem Einkauf Unternehmens- und Marktorientierung zu vereinen, spricht man vom **Beschaffungsmarketing**. Beschaffungsvorgänge orientieren sich am Unternehmensgewinn und werden vom Leistungspotential der LieferantInnen bestimmt. Der Einkauf steuert die Beschaffung aktiv und kreativ (Krampf 2014).

### 3.3.1.2 Gliederung nach Aufgabenbereichen

Nach wie vor ist der operative Anteil der Tätigkeiten im Einkauf sehr hoch. Die Bedeutung des strategischen Denkens nimmt jedoch immer mehr zu. Daraus ergibt sich, dass der Einsatz von Alternativmaterialien, die Qualitätssicherung, sowie die Entwicklung durchdachter Beschaffungsstrategien mittlerweile zu wichtigen Eigenschaften des Einkaufs gehören (Arnolds et al. 2013).

Neben dem/der operativen EinkäuferIn, der/die sich rein mit operativen Aufgaben, wie der Bestellabwicklung und dem Reklamationsmanagement, beschäftigt, steht nun auch vermehrt der strategische Aspekt des Beschaffungsprozesses im Vordergrund. Strategische Konzepte wie Make or Buy, Global Sourcing, Marktforschung, usw. sind unumgänglich geworden. Der strategische Einkauf sollte jedoch vom Tagesgeschäft größtenteils befreit sein, darf sich aber auch nicht zu weit davon entfernen (Krokowski 1998).

Die prinzipielle Unterteilung in operativen und strategischen Einkauf ist auf die unterschiedlichen Aufgaben und Ziele der jeweiligen Gruppe zurückzuführen. Im Folgenden sollen die Aufgaben des Einkaufs anhand der Ausprägungen operativ und strategisch dargestellt werden. Im weiteren Verlauf wird auf unterschiedliche Einkäufertypen eingegangen.

#### 3.3.1.2.1 Operativer Einkauf

Auf der operativen Ebene ist das primäre Ziel des Einkaufs die termingerechte Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit erforderlichen Waren und Dienstleistungen mit benötigter Qualität zu möglichst niedrigen Preisen. Die gleichzeitige Berücksichtigung aller drei Aspekte Kosten, Qualität und Zeit ist dabei substantiell (Stollenwerk 2012). Wesentlich dabei ist auch, dass der operative Einkauf die strategischen Ziele ermöglicht. Zu weiteren Zielen der operativen Beschaffung können somit das Erstellen von Anfragen und Bestellungen, das

Sicherstellen der Materialverfügbarkeit oder auch die elektronische Beschaffung sein (Wannenwetsch 2014).

### 3.3.1.2.2 Strategischer Einkauf

Auf strategischer Ebene erweitert sich das Primärziel der operativen Ebene, die Versorgungssicherheit des Unternehmens zu gewährleisten, um eine zukunftsgerichtete Wachstums- und Optimierungsdimension. Dabei werden durch eine holistische Betrachtungsweise ebenso sozioökonomische wie auch Umweltfaktoren berücksichtigt und integriert, um dem Unternehmen beschaffungsseitig ein Fundament für eine nachhaltige Entwicklung zur Verfügung zu stellen (Stollenwerk 2012; Hansmann 2013). Weitere wichtige strategische Ziele sind unter anderem die Streuung des Beschaffungsrisikos, Erkennen von Alternativmaterialien, LieferantInnenbewertung und die Sicherung des Lieferantenpotentials (Wannenwetsch 2014).

### 3.3.1.2.3 Aufgaben der unterschiedlichen Einkäufertypen

Der klassische **operative Einkauf** kann folglich aufgrund seiner Ziele und Tätigkeiten wie der reinen Bestellabwicklung, dem Reklamationsmanagement und der Terminkoordination als BestellschreiberIn bezeichnet werden. Gefordert werden von ihm/ihr gute Kenntnisse des Beschaffungsprozesses und der Logistik (Richard und Sultan 2012).

Der **Category Manager** ist in einem Unternehmen für eine bestimmte Warengruppen zuständig und vertritt diese nach außen und im Unternehmen. Er/Sie ist zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, welche diese Warengruppe betreffen und versucht, eine Verbindung zwischen dezentralem und zentralem Einkauf herzustellen (Richard und Sultan 2012).

Der/Die **ProjekteinkäuferIn** ist entweder direkt für ein Projekt zuständig oder im Produktentstehungsprozess integriert. Er/Sie ist Mitglied des Projektteams und immer einem Kunden- oder Entwicklungsprojekt fest zugeordnet. Alle projektspezifischen Einkaufsaktivitäten laufen über ihn/sie (Richard und Sultan 2012).

Der **Chief Purchasing Officer (CPO)** sollte, durch die Steuerung einer langfristigen Beschaffungsorganisation, vorhandene Beschaffungsressourcen identifizieren und dem Unternehmen verfügbar machen. Weiters sollte der CPO die Leitung aller Einkaufsaktivitäten und die Integration aller Stakeholder (die unterstellten EinkäuferInnen, das Personal anderer Abteilungen und die LieferantInnen) übernehmen. Um dies bewerkstelligen zu können, sollte er/sie sich von der Detailarbeit distanzieren und einen strategischen und damit langfristig orientierten Betrachtungsrahmen anstreben. Der Idealfall wäre, dass ein CPO Krisen und Risiken erkennt, die für andere noch nicht sichtbar sind und versucht, mit kreativen und innovativen Lösungsansätzen diesem entgegenzuwirken. Ein Problem das hierbei auftreten kann ist, die Entfernung des CPOs vom täglichen Geschäft und das Übersehen alltäglicher Probleme. Der Idealfall wäre folglich die Verschmelzung des CPOs und des funktionellen Einkaufs zu einer Person. Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeiten – langfristig strategisches Denken im Gegensatz zu kurzfristigen operativen Arbeiten – scheint dies nahezu unrealistisch (Laux 2013; Kern et al. 2011).

### 3.3.2 Betrachtungsfeld Kompetenz

In diesem Betrachtungsfeld soll geklärt werden, wie Kompetenz bei Personen erfasst werden können. In weiterer Folge wird die Strukturierung bzw. Einteilung der Kompetenzen anhand verschiedener Kompetenzmodelle erläutert und schlussendlich eine Auswahl für ein, für diese Forschungsarbeit geeignetes, Kompetenzmodell getroffen. Abschließend werden in diesem Kapitel zwei Sichtweisen der Kompetenzen für EinkäuferInnen dargestellt. Auf der einen Seite werden die Kompetenzen für den Einkauf aus der wissenschaftlichen Literatur und auf der anderen Seite aus Stellenanzeigen für EinkäuferInnen analysiert und zusammengefasst.

#### 3.3.2.1 Erfassung von Kompetenz

Fast alle psychologischen Konstrukte wie Kompetenz oder Motivation sind nur in ihrer Anwendung – der Performanz – aufzuklären und zu untersuchen. Der Kompetenz ist damit immer das Urteil eines/r BeobachterIn zuzuschreiben (McClelland 1973). Einerseits wird versucht Kompetenzen wie eine naturwissenschaftliche Größe zu messen, wobei objektive Messverfahren gesucht werden. Eine Fremdeinschätzung wird gegenüber der Selbsteinschätzung bevorzugt. Andererseits wird angenommen, dass eine Objektivität für sozialwissenschaftliche Variablen nicht erreicht werden kann. In diesem Fall werden subjektbezogene Kompetenzeinschätzungen bevorzugt, die in weiterer Folge auch quantifiziert ausgewertet werden können. Bei der subjektbezogenen Kompetenzeinschätzung (selbstbezogener Kognition) wird davon ausgegangen, dass die Kompetenzen in einer bedeutsamen Beziehung zu dem Verhalten stehen (Maag Merki und Grob 2005). Die selbstbezogene Kognition der Kompetenzerfassung hat eine zentrale Bedeutung für die Kompetenzerfassung, wenngleich auch folgende Nachteile nicht außer Acht gelassen werden dürfen:

- Selbstbeschreibungen sind hoch sensitiv gegenüber bewussten oder unbewussten Verfälschungen (Furnham 1997).
- Die Validität aufgrund oben genannter Selbsteinschätzung steht somit in Frage (Kubinger und Litzenberger 2003).
- Die Selbsteinschätzung hängt vom Selbstvertrauen einer Person ab (Kauffeld und Grote 2000b).
- Selbstbeschreibungen zur Kompetenzmessung fordert die Kopplung an konkrete Arbeitsaufgaben (Kauffeld 2005).

Eine niedrige Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten geht meist einher mit einer leistungshemmenden Angst vor Misserfolg und einem Vermeidungsverhalten bei der Bewältigung von Herausforderungen (Bandura 1997). Ein weiterer Punkt ist die Validität der Selbsteinschätzungen von Kompetenzen. Mabe und West (1982) kommen zum Schluss, dass die erwarteten Konsequenzen die Beurteilung der Selbsteinschätzung stark beeinflussen (Mabe und West 1982). Wenn Personen keine negativen Folgen fürchten müssen, ist eine Selbsteinschätzung als positiv einzustufen (Schuler 2001). Die Qualität der Selbsteinschätzung hängt auch stark davon ab, ob negative Folgen beim beruflichen Aufstieg oder bei der Gehaltsentwicklung zu erwarten sind (Frey 2004).

Zusammenfassend lässt sich schließen, dass die Erfassung der Kompetenz bei EinkäuferInnen durch eine subjektbezogene Kompetenzeinschätzung möglich ist. Laut Maag Merki und Grob (2005) muss zwischen dem Verhalten und den Kompetenzen eine Beziehung bestehen, was im Fall der EinkäuferInnen-tätigkeit im Arbeitsalltag vorhanden ist (Maag Merki und Grob 2005).

### **3.3.2.2 Kompetenzklassen**

Nach der Erfassung der Kompetenz soll dieses Kapitel die Einteilung der Kompetenzen in unterschiedliche Klassen darstellen. Im Folgenden werden in der Literatur gängige Varianten der Klassifizierung dargestellt.

#### **3.3.2.2.1 Fach-, Methoden-, Sozial- und Personal- bzw. Selbstkompetenz**

Fachkompetenz umfasst die aufgaben- und arbeitsplatzspezifischen, organisationsbezogenen beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Erkennung und fachlichen Lösung der derzeitigen und zukünftigen Problemstellungen notwendig sind. Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, Methoden und Techniken zur Analyse, Entwicklung, Strukturierung und Steuerung des Vorgehens bei Problemstellungen angemessen, flexibel, selbstständig und zielorientiert einzusetzen. Ebenfalls zählen die Benennung der wichtigsten Ziele und das Beschaffen und Bewerten von Informationen zur Methodenkompetenz. Sozialkompetenz wird unterschiedlich definiert, im Wesentlichen beschreibt es aber die Fähigkeit, sich im sozialen Umgang, d.h. im Umgang mit und gegenüber anderen Personen, richtig zu verhalten und Interaktionsprozesse zu gestalten. Berthel und Becker (2013) lassen offen, ob man die Führungskompetenz zur Sozialkompetenz zählt oder als eigene Kategorie betrachtet. Kauffeld ordnet stattdessen die Führungskompetenz der Selbstkompetenz zu. Personal- bzw. Selbstkompetenz – je nach AutorInnen wird einer dieser beiden Begriffe gewählt – beschäftigt sich mit der eigenen Persönlichkeit, d.h. sie umfasst die Leistungs- und Mitgestaltungsbereitschaft, die Selbsteinschätzung und -wahrnehmung und die eigene Weiterentwicklung. Während es bei sozialer Kompetenz um das WIR geht, geht es bei der Selbst- bzw. Personalkompetenz um das ICH (Becker 2009; Berthel und Becker 2013; Eck und Rietiker 2010; Erpenbeck und Heyse 1999; Frieling 2000; Fröhlich-Glantschnig 2005; Grote et al. 2012b; Häberle 2008; Kauffeld 2001, 2006; Kauffeld und Grote 2014; Kauffeld 2002; Kauffeld et al. 2007; Mudra 2004; Schmidt-Rathjens 2007; Scullen et al. 2003; Sonntag 2004; Sonntag und Schaper 1999).

Durch das gleichzeitige Auftreten und Verknüpfen unterschiedlicher Kompetenzarten ergibt sich Handlungskompetenz. Ziel der Handlungskompetenz ist immer – nomen est omen – das Handeln.

#### **3.3.2.2.2 Personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen**

Bei Führungskräften stellt man oft fest, dass ihre Stärke vor allem in der Aktivitäts- und Umsetzungsstärke liegen, während sie im fachlichen, persönlichen und sozialen Bereich Verbesserungspotential aufweisen. Diese Personen können und wollen alles, unabhängig der auftretenden Probleme, erreichen. Diese Fähigkeit ist deutlich abgrenzbar und bildet daher für

einige AutorInnen eine eigene Kategorie. Sie gruppieren die Kompetenzen dann in personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen (Erpenbeck und Von Rosenstiel 2007a).

Personale Kompetenzen umfassen die Fähigkeit, sich selbst einzuschätzen, sich selbst zu organisieren und die Bereitschaft sich selbst in die Arbeit einzubringen und dort weiterzuentwickeln. Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen ermöglichen das aktive, selbstorganisierte Handeln um zu Erfolg zu kommen, d.h. sie sind die Fähigkeit, alle anderen Kompetenzen, d.h. personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen, zur Zielerreichung einzusetzen. Fachlich-methodische Kompetenzen ermöglichen selbstorganisiertes, physisches und psychisches Handeln durch das Anwenden der eigenen Qualifikation und vorhandener Methoden zur Gestaltung des Arbeitsalltages. Sozial-kommunikative Kompetenzen ermöglichen den Umgang mit anderen Personen, d.h. mit ihnen in Kontakt zu treten, sich mit ihnen zu unterhalten und gemeinsam mit ihnen ein Problem erfolgreich zu lösen (Bröckermann 2012; Erpenbeck und Sauter 2007; Erpenbeck und Von Rosenstiel 2007a; Heyse 2007c; Heyse und Erpenbeck 2004; Tenberg 2011; Von Rosenstiel und Nerdinger 2011).

Scullen et al. (2003) kommen zum Schluss, dass sich fachliche (technical skills) und methodische (administrative skills) Kompetenzen unterscheiden. Da sie außerdem nicht dieselben Auswirkungen auf die Sozial- (citizenship behaviour) und Personalkompetenz (human skills) haben, müssen fachliche und methodische Kompetenz getrennt werden (Scullen et al. 2003).

### **3.3.2.2.3 Fach-, Methoden-, sozial-kommunikative, personale und Aktivitäts- und Handlungskompetenz**

Von Rosenstiel (2007) vermengt beide oben angeführte Systeme und teilt sie in fünf Kategorien ein: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, personale Kompetenz und Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Für ihn ist Methodenkompetenz die Fähigkeit, Lösungen zu finden und anzuwenden. Erreicht man das Ziel trotz Widerstände, muss Aktivitäts- und Handlungskompetenz eingesetzt werden (Von Rosenstiel 2007).

### **3.3.2.2.4 Weitere Varianten der Klassifizierung**

Bunk (1994) klassifiziert in Fach-, Methoden-, Sozial und Mitwirkungskompetenz, wobei Mitwirkungskompetenz sehr ähnlich der Personal- bzw. Selbstkompetenz ist. Fachkompetenz umfasst notwendige Kenntnisse und Fertigkeiten, Methodenkompetenz ist das selbstständige Lösen von Aufgaben und Reagieren bei Problemen, Sozialkompetenz umfasst das Zusammenarbeiten und Zusammenkommen mit anderen Personen und Mitwirkungskompetenz beinhaltet die Mitbestimmung, Mitwirkung und Übernahme von Verantwortung am Arbeitsplatz (Bunk 1994).

Löwisch (2000) betont, dass er in seinem System den Begriff Teilkompetenzen nicht verwendet – er spricht von Kompetenzformen, die er wie folgt klassifiziert, nämlich Sach-, Methoden-, Sozial-, Personale, Kommunikative, Motivations- und Handlungskompetenz. Sachkompetenz umfasst Fach- und Grundlagenwissen und das Wissen, wie das eigene

Wissen erweitert werden kann. Methodenkompetenz steht für das Erwerben und Anwenden der Sachkompetenz, für das Lösen von Problemen und die Bewertung der erbrachten Leistung. Sozialkompetenz wird für die Interaktion mit anderen Personen benötigt, Personalkompetenz ist die Begründung für das eigene Verhalten. Kommunikative Kompetenz beinhaltet jede Form der verbalen und nonverbalen Kompetenz – sowohl mit sich selbst als auch mit anderen Personen. Motivationskompetenz beschreibt die Fähigkeit, sich selbst für eine Aufgabe zu motivieren und Handlungskompetenz die Fähigkeit, alle übrigen Kompetenzen zur Zielerreichung einzusetzen (Löwisch 2000).

#### **3.3.2.2.5 Problematik der Klassifikation von Kompetenzen**

Die einzelnen Kompetenzbereiche sind, unabhängig von der gewählten Variante zur Klassifizierung, nicht eindeutig definierbar und überschneiden sich. Außerdem können Kompetenzen aus dem Zusammenwirken anderer Kompetenzen entstehen (Frieling 2000; Kauffeld 2006; Kauffeld et al. 2002; Kauffeld et al. 2007; North et al. 2013a).

Im folgenden Kapitel werden wissenschaftlich anerkannte Kompetenzmodelle vorgestellt, von welchen sich einige der Klassifizierung der Kompetenzen bedienen.

#### **3.3.2.3 Kompetenzmodelle**

In diesem Kapitel wird die Strukturierung bzw. Einteilung der Kompetenzen anhand verschiedener Kompetenzmodelle erläutert und schlussendlich eine Auswahl für ein, für diese Forschungsarbeit geeignetes, Kompetenzmodell getroffen. Betrachtet werden die Modelle Kasseler-Kompetenz-Raster, Allgemeines Kompetenzmodell nach Jung, Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen nach Sonntag und Schäfer-Rauser, Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck und der Beurteilungsbogen smk zu sozialen und methodischen Kompetenzen nach Frey und Balzer. Im Anschluss daran werden die Modelle diskutiert und auf die Eignung für die Untersuchung von Kompetenzen bei EinkäuferInnen analysiert.

##### **3.3.2.3.1 Kasseler-Kompetenz-Raster**

Das Modell Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) wurde von den AutorInnen Kauffeld und Grote entwickelt um die berufliche Kompetenz von MitarbeiterInnen in Unternehmen zu messen. Dabei setzt sich die berufliche Kompetenz aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zusammen (Kauffeld und Grote 2000a). Durch das Zusammenspiel dieser vier Facetten ist der/die MitarbeiterIn fähig selbstorganisiert, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu verrichten. Für eine Kompetenzmessung mittels KKR wird eine Gruppe von fünf bis sieben MitgliederInnen empfohlen (Edelmann und Tippelt 2004). Innerhalb dieser Gruppe gibt es weder eine/n ModeratorIn noch ein hierarchisches Unterstellungsverhältnis. Diese Gruppe könnte beispielsweise aus zwei AbteilungsleiterInnen und drei einfachen MitarbeiterInnen bestehen. Die Gruppenmitglieder sollten über die internen Firmenabläufe Bescheid wissen, über deren Arbeitsabläufe miteinander verbunden sein und in regelmäßigem Kontakt stehen (Erpenbeck 2007). Der Gruppe wird nun eine aus ihrem beruflichen Alltag relevante, jedoch simulierte Aufgabe gestellt, die in einem Zeitrahmen von 60 – 90 Minuten diskutiert wird und so zu

bearbeiten ist, dass eine sinnvolle Lösung für alle Beteiligten vorliegt. Beispiele für Fragen aus dem beruflichen Alltag könnten sein (Pawlowsky et al. 2005):

- Wie kann gewährleistet werden, dass der Kunde stets eine/n einzigen AnsprechpartnerIn hat und die Informationsweitergabe an weitere beteiligte Personen dennoch reibungslos stattfindet?
- Wie kann dem Diebstahl von wertvollen Geräten bei einer Vermietung vorgebeugt werden?
- Wie und woher kann neues Personal angeworben werden und wie kann dessen Qualifikation validiert und sichergestellt werden?

Für den anschließenden Analyseprozess findet während der Bearbeitung der Aufgabenstellung eine Videoaufzeichnung statt. Die möglichst objektive Auswertung muss von einer speziell geschulten und trainierten Person durchgeführt werden. Diese Person wertet den Videomitschnitt anhand eines Beobachtungsrasters aus (Kauffeld et al. 2007). Dazu werden alle verbalen Äußerungen der TeilnehmerInnen „Akt für Akt“ den ca. 50 Kriterien des KKR zugeordnet (Erpenbeck 2007). Ohne technische Hilfsmittel wird von den EntwicklerInnen des Systems für die Auswertung ein Zeitaufwand von rund 30 Stunden genannt. Es wurde jedoch ein Computerprogramm entwickelt, welches es geschulten Personen erlaubt, die Auswertung in rund acht Stunden durchzuführen (Edelmann und Tippelt 2004). Die beruflichen Handlungskompetenzen der MitarbeiterInnen werden schlussendlich durch die Bewältigung von Optimierungsaufgaben in der Gruppe gemessen (Kauffeld 2002). Das KKR wird vorwiegend für die Messung der Selbstkompetenz eingesetzt. Eine Auswertung der fachlichen Kompetenz ist schwierig bis nicht möglich (Edelmann und Tippelt 2004).

### 3.3.2.3.2 Allgemeines Kompetenzmodell nach Jung

Eberhard Jung entwickelte ein Kompetenzmodell, welches in allgemeinen Lebenslagen, im Lern-, aber auch im Arbeitsbereich Anwendung findet. Jung beschreibt Kompetenz als Befähigung zur Bewältigung komplexer Situationen. Für den Erwerb von neuen Fähigkeiten wird Grundlagenwissen vorausgesetzt, auf welchem aufgebaut wird. In seinem Modell verzichtet Jung auf die klare Unterscheidung in Kompetenzdimensionen wie inhaltlich – fachlich, methodisch – strategisch, sozial – kommunikativ oder mental – affektiv (Jung 2010).

Vielmehr sind zur Bewältigung komplexer Herausforderungen diese Dimensionen miteinander vernetzt, um beispielsweise folgende Bewältigungsaspekte zu bedienen (Jung 2010):

- Bereitschaft entwickeln um Herausforderungen anzunehmen.
- Zielgerichtet Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen zu erwerben.
- Herausforderungen auf Basis von Wissen und Können zu bewältigen.
- Lösungsstrategien für gestellte Herausforderungen zu planen, durchzuführen, zu reflektieren und auf ihre Zielerreichung hin zu überprüfen.
- Kommunikative Formen der Problemlösungen zu entwickeln.

Basierend auf der Klieme-Expertise (Klieme et al. 2007) von Kompetenzfacetten entwickelte Jung einen zirkulären Prozess. Dieser Zirkel ist in Abbildung 3-3 dargestellt.

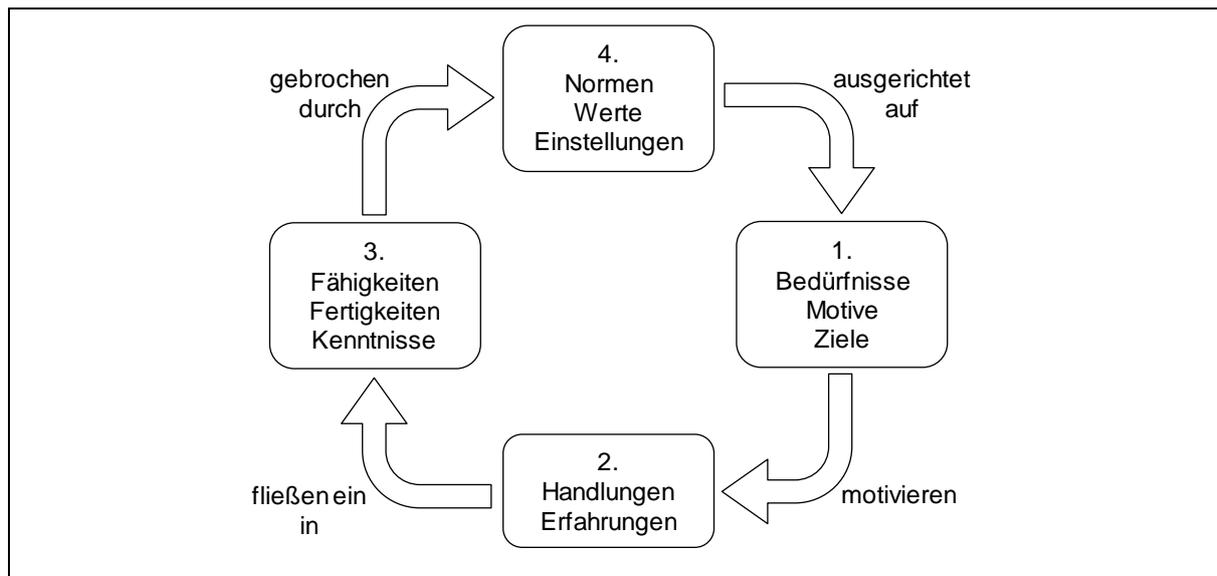


Abbildung 3-3: Zirkulärer Prozess nach Jung (Jung 2010)

Der Zirkel in Abbildung 3-3 gliedert sich folgendermaßen: Bedürfnisse, Motive und Ziele (1) motivieren zu Handlungen (2) bei denen Erfahrungen gemacht werden. Durch das Lernen aus Erfahrungen werden Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (3) gewonnen. Es ergeben sich aber auch Werte, Einstellungen und Normen (4), die wiederum die Ziele und Interessen (1) beeinflussen. Nach jedem Durchlauf wird ein höheres Niveau erreicht, und so kann bei zukünftigen Herausforderungen von einer höheren Basis ausgegangen werden. Für Ziele und Motive braucht es hier gegebenenfalls eine von außen einwirkende Person, der übrige Zirkel geschieht in Eigenregie (Jung 2010).

### 3.3.2.3.3 Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenz nach Sonntag und Schäfer-Rauser

Bei der Einführung von beruflichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wird von Unternehmen eine Entwicklung der Leistungsbereitschaft und der beruflichen Kompetenz der MitarbeiterInnen erwartet. Sonntag und Schäfer-Rauser haben mit ihrem Fragebogen zur Selbsteinschätzung der beruflichen Kompetenz (SBK) eine Systematik entwickelt, die hilft dieses Ziel zu erreichen und sowohl Auszubildenden als auch MitarbeiterInnen die Möglichkeit gibt, ihre Fach-, Methoden und Sozialkompetenz einschätzen zu können (Sonntag und Schäfer-Rauser 1993). Dazu betrachteten die Autoren zunächst die Gründe für unzureichendes Leistungsverhalten von MitarbeiterInnen. Untersuchungen stellten fest, dass es neben den fehlenden fachlichen Kompetenzen noch weitere bedeutendere Gründe gibt, warum es an der Entwicklung der Leistungsbereitschaft mangelt (Sonntag und Schäfer-Rauser 1993): Mangelnde Motivation, niedrige Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten, Versagensängste und Vermeidungsverhalten bei der Bewältigung herausfordernder, selbstständiger Tätigkeiten.

Eine positive Beeinflussung des Arbeitsverhaltens findet hingegen statt, wenn das Selbstwertgefühl durch interessante und verantwortungsvolle Arbeitsinhalte in Verbindung mit kompetenten, partnerschaftlichen AusbilderInnen gesteigert wird (Sonntag und Schäfer-Rauser 1993).

Für die Entwicklung des Fragebogens zur Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenz verwendeten die Autoren als Ausgangsbasis die drei bekannten Bereiche in der Berufsbildungsforschung: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (Laur-Ernst 1984; Reetz 1989; Wilsdorf 1991). Diese Bereiche wurden anschließend in sieben weitere Skalen differenziert: Fertigkeiten, Kenntnisse, Denken und Problemlösen, Kreativität, Lernfähigkeit, Kommunikation und Kooperation.

Es folgte ein Fragebogenformat mit 183 den Skalen zugeordneten Items, welcher einem ExpertInnenrating unterzogen wurde. Als Ergebnis entstand der Fragebogen zur Selbsteinschätzung der beruflichen Kompetenz mit 57, den Skalen zugeordneten Items, deren Reihenfolge zufällig ist. Zur Beantwortung gab es eine 6-stufige Skala (1=“trifft sehr zu“ bis 6=“trifft überhaupt nicht zu“) (Sonntag und Schäfer-Rauser 1993).

Der Fragebogen zur SBK soll nur zur Anwendung kommen, wenn die MitarbeiterInnen Akzeptanz dafür aufbringen. Es gilt zu vermeiden, dass Betroffene negative Folgen aufgrund der zustande kommenden Daten befürchten (Sonntag und Schäfer-Rauser 1993).

#### **3.3.2.3.4 Kompetenzmodell (KODE®) nach Heyse und Erpenbeck**

Die Grundform von KODE®<sup>19</sup> geht auf die Jahre 1996 bis 1998 zurück. Heyse versteht die Kompetenz als „*die Fähigkeit einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen.*“ (Heyse 2010a) Diese Fähigkeiten können auch durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Talente begründet werden. Fähigkeiten hingegen sind keine Eigenschaften (Heyse 2010a).

Heyse und Erpenbeck haben den KODE®X<sup>20</sup> KompetenzAtlas entwickelt. Dies ist eine Auflistung und Kategorisierung der Kompetenzen nach vier Grundkompetenzen, wie in Abbildung 3-4 ersichtlich.

---

<sup>19</sup> KODE® ist ein Verfahrenssystem, das vier Kompetenz-Basisgruppen misst und auch Schlussfolgerungen zur Entwicklung von Kompetenzen und Stärken anbietet. KODE: **K**ompetenz**D**iagnostik und –**E**ntwicklung (Erpenbeck 2007)

<sup>20</sup> KODE®X: **K**ompetenz**D**iagnostik und –**E**ntwicklungs-**E**xplorer (Heyse 2007b)

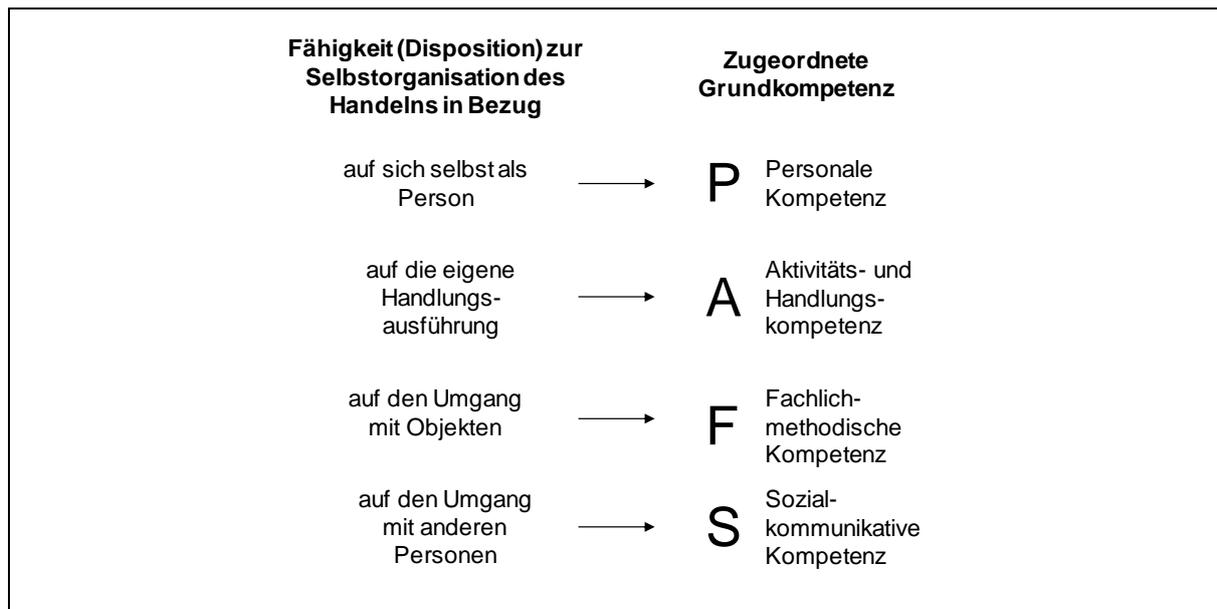


Abbildung 3-4: Grundkompetenzen - KompetenzAtlas (Heyse 2007b)

Im Folgenden werden die einzelnen Grundkompetenzen näher beschrieben.

Die **Personale Kompetenzen (P)** verstehen die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen (Heyse 2010b).

Die **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (A)** sind Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiative und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, und Unternehmen oder Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren (Heyse 2010b).

Die **Fach- und Methodenkompetenzen (F)** sind Dispositionen, gedanklich - methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits mit fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren (Heyse 2010b).

Die **Sozial-kommunikative Kompetenzen (S)** sind Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen/Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln (Heyse 2010b).

### Kompetenzkombinationen

Diese vier Grundkompetenzen (P, A, F, S) werden durch Teilkompetenzen erweitert. Obwohl eine Teilkompetenz für mehrere Grundkompetenzen in Frage kommen kann, wird hier eine strikte, oft zufällige Trennlinie gezogen. In der Realität kommen auch die Grundkompetenzen selten „rein“ vor. Häufig sind es Mischformen. Als Beispiel sei hier die Kombination aus

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (A) und Personale Kompetenz (P) genannt. Jener Kombination können Begriffe wie Risikobereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Innovationsfreudigkeit, Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit, usw. zugeordnet werden. Durch ein umfangreiches Bewertungssystem wurden die vier Begriffe mit der größten Übereinstimmung von A und P bestimmt. Dieses Verfahren wurde für alle möglichen Kombinationsmöglichkeiten, 16 an der Zahl, durchgeführt, und somit erhielt man 64 Begriffe für Teilkompetenzen, welche erstmalig logisch den Hauptkompetenzen zugeordnet sind. Sollten sich Kompetenzen überschneiden, dann kann man eruieren, auf welcher Kompetenz der Schwerpunkt liegt (Heyse 2010b).

### **Empirische Zuordnung von Teilkompetenzen**

Zum diesem Zweck wurden 120 Begriffe sowohl der Literatur ab 1994, als auch Stellen- und Anforderungsbeschreibungen führender deutscher und schweizer Unternehmen entnommen. Diese 120 Begriffe oder Teilkompetenzen wurden von KODE®-BeraterInnen, LehrerInnen, Führungs- und Führungsnachwuchskräften sowie Studierenden, unabhängig voneinander den vier Grundkompetenzen zugeordnet. Im nächsten Schritt wurden aus dieser Zuordnung jene 64 selektiert, die sich am deutlichsten auf eine oder zwei Grundkompetenzen bezogen. Diese 64 Kompetenzbegriffe wurden sowohl umfassend definiert, als auch auf spezifischen Schwächen hingewiesen. So entstand der in Abbildung 3-5 ersichtliche KompetenzAtlas, der an Umfang und Struktur bislang einzigartig ist (Heyse et al. 2010).

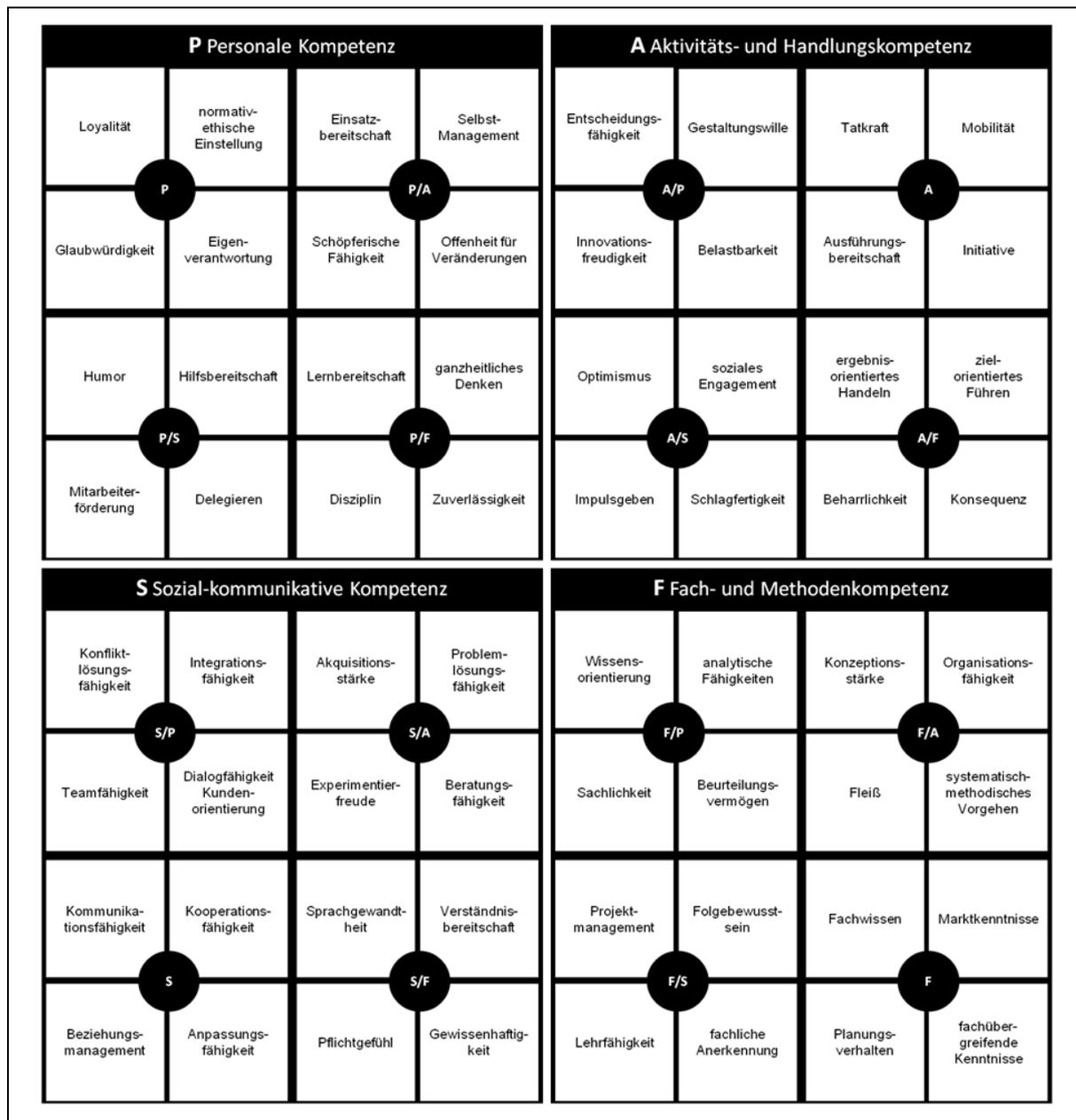


Abbildung 3-5: KODE®X KompetenzAtlas (Heyse 2007a)

Der KODE®X KompetenzAtlas ist für folgende Anwendungsgebiete geeignet (Erpenbeck 2007):

- Anforderungsanalysen, Potentialanalysen und Qualifikationsbedarfsanalysen
- Im Rahmen von Personalrekrutierungen, bei Personalauswahl und Personaleinstellungsvorhaben
- Zur Erkennung von High Potentials
- Zur Begleitung von Personalförderung und –entwicklung und zur Ableitung differenzierter Personalentwicklungsmaßnahmen
- Zur Begleitung von Verhaltens- und Teamtrainings
- Für Anregungen im selbstorganisierten Lernen
- Als Teil von Organisationsentwicklung über die Individualdiagnose hinaus

Die Anwendungsgebiete erstrecken sich über ein breites wirtschaftliches Gebiet. Als Beispiele werden in der Literatur folgende Branchen genannt (Heyse 2010a): Banken, Chemie/Pharmazie, Dienstleister, Handel, Industrieunternehmen, Nahrungsgüterwirtschaft, öffentliche Einrichtungen, Universitäten, Unternehmensberatungen und Versicherungen.

Zur Entwicklung des SynonymAtlas, die zwischen 2004 und 2006 stattfand, wurde der KompetenzAtlas um 147, eng verbundene Begrifflichkeiten erweitert, welche den 64 Teilkompetenzen zugeordnet wurden (Heyse 2010a).

### **Vorgehensweise der Kompetenzerfassung**

Zur Ermittlung des Sollprofils kommt in der Praxis häufig die qualitative Erhebungsmethode zum Einsatz, bei der eine ausgewählte Gruppe von ExpertInnen an einem Workshop teilnimmt. Um die notwendigen Soll-Kompetenzen zu bestimmen, wird dieser Gruppe im Rahmen des Workshops der KompetenzAtlas vorgelegt. Aus dem im KompetenzAtlas enthaltenen 64 Teilkompetenzen, werden 16-18 Soll-Kompetenzen bestimmt. Anschließend werden diesen Soll-Kompetenzen der gewünschten Ausprägungen zugeordnet (Heyse et al. 2015).

Bei der Ermittlung des Ist-Kompetenzprofils geht es um ein Erörtern des Status Quo der MitarbeiterInnenkompetenzen. Hier wird in der Praxis sehr häufig mit der quantitativen Erhebungsmethode gearbeitet. Dazu werden Fragebögen für sowohl die Selbsteinschätzung der MitarbeiterInnen, als auch, abhängig vom notwendigen Detailierungsgrad, die Fremdeinschätzung durch Führungskräfte und KollegInnen des/r jeweiligen MitarbeiterInnen eingesetzt (Heyse et al. 2015).

Es folgt eine Gegenüberstellung des Soll-Anforderungsprofils mit den Ist-Profilen, mit anschließender Berechnung der prozentualen Abweichung. Eine Abweichung darf keinesfalls negativ gewertet werden, vielmehr zeigt diese das Entwicklungspotential des/r MitarbeiterIn, aber auch des Unternehmens. Auf Basis des Soll-Ist-Vergleichs sollte mit jedem/r „getesteten“ MitarbeiterIn ein Ergebnisgespräch geführt werden (Heyse et al. 2015).

### **3.3.2.3.5 Beurteilungsbogen für soziale und methodische Kompetenzen nach Frey und Balzer**

Der Beurteilungsbogen für soziale und methodische Kompetenzen (smk) nach Frey und Balzer ist ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung von sozialen und methodischen Kompetenzen bzw. Fähigkeitskonzepten. Frey und Balzer (2005) definieren unter einem Fähigkeitskonzept eine theoretische Bezeichnung der Gesamtheit der psychischen und physischen Fertigkeiten (Frey und Balzer 2005). Kompetenzen sehen die beiden Autoren Frey und Balzer als *„körperliche und geistige Dispositionen im Sinne von Potentialen, die eine Person als Voraussetzung benötigt, um anstehende Aufgaben und Probleme zielorientiert zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das eigene Repertoire an Handlungsmustern weiterzuentwickeln.“* (Frey und Balzer 2007)

### **Entwicklung des Beurteilungsbogens**

Für die Entwicklung des Beurteilungsbogens wurde eine Auswahl an Items aus 542 Aussagen zu Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen durch ein ForscherInnenteam generiert. In weiterer Folge wurde durch eine ExpertInnenkategorisierung der Itempool auf 128 Items zu

Sozial- und Methodenkompetenzen reduziert und aufgrund theoretischer Überlegungen in Unterdimensionen wie Führungsfähigkeit oder Kooperationsfähigkeit eingeteilt. Die Zuordnung der Items wurde anhand mehrerer Stichproben überprüft und daraus die aktuelle Fassung des Beurteilungsbogens entwickelt (Frey und Balzer 2003). Der Beurteilungsbogen befindet sich in stetiger Weiterentwicklung.

### Aufbau des Beurteilungsbogens

Der Aufbau des Beurteilungsbogens ist in drei Ebenen gegliedert. Die erste Ebene besteht aus einzelnen Fertigkeiten welche sich in den Items des Beurteilungsbogens widerspiegeln. Auf der zweiten Ebene werden diese Fertigkeiten zu Fähigkeitskonzepten (Unterdimensionen) zusammengefasst. Die dritte Ebene stellt die Ebene der Kompetenzklassen dar. Da der Beurteilungsbogen sich ständig in Weiterentwicklung befindet, werden laufend empirisch getestete Veränderungen und Verbesserungen am Beurteilungsbogen vorgenommen. Die aktuellste Version ist zur Zeit der Beurteilungsbogen smk72+, welcher insgesamt 72 Items aufweist. In Tabelle 3-4 werden die Kompetenzklassen mit den Fähigkeitskonzepten dargestellt (Frey 1999; Frey und Balzer 2003; Frey und Balzer 2017; Frey et al. 2012):

Tabelle 3-4: Kompetenzklassen und Fähigkeitskonzepte des Beurteilungsbogens smk72+

<i>Kompetenz- klasse</i>	<i>Sozialkompetenz</i>	<i>Methodenkompetenz</i>	<i>Personalkompetenz</i>
Fähigkeits- konzepte	Kooperationsfähigkeit	Selbstständigkeit	Einfühlsamkeit
	Soziale Verantwortung	Reflexivität	Pflichtbewusstsein
	Konfliktfähigkeit	Analysefähigkeit	Neugierde
	Kommunikationsfähigkeit	Flexibilität	Leistungsorientierung
	Führungsfähigkeit	Zielorientiertes Handeln	
	Situationsgerechtes Auftreten	Arbeitstechniken	

Jedes der 16 genannten Fähigkeitskonzepte wird mittels mehrerer Items operationalisiert. Alle Items werden auf einer 6-stufigen Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 6 („trifft völlig zu“) bewertet. Bei der Beurteilung liegt der Fokus in der Anwendung der jeweiligen Fähigkeit, Kenntnis oder Haltung in beruflichen Handlungssituationen.

### Kompetenzbeschreibungen

Im Folgenden werden speziell die Sozial- und Methodenkompetenz und die dazugehörigen Unterdimensionen im Sinne der Autoren Frey und Balzer definiert (Frey und Balzer 2005):

Als **Sozialkompetenz** beschreibt Frey die Fähigkeit, selbstständig oder in Kooperation mit anderen eine gestellte Aufgabe verantwortungsvoll zu lösen. Wenn am Lösungsprozess mehr als eine Person beteiligt ist, so kommen auf die Handelnden weitere Verhaltensdispositionen wie beispielsweise Konflikt- aber auch Führungsfähigkeit zu (Frey 1999). Im Folgenden werden die sechs Unterdimensionen beschrieben:

Soziale Verantwortung ist definiert als die Fähigkeit, eigenständig, mündig und unter Berücksichtigung der antizipierten Auswirkungen auf sich selbst, auf andere und auf einer Sache bewusst zu handeln und die resultierenden Konsequenzen des Handelns zu tragen (Frey 1999).

Kooperationsfähigkeit ist die Fähigkeit einer Person mit anderen zusammen arbeiten zu können. Das Arbeitsverhalten von mindestens zwei Personen ist bewusst und planvoll auf einander abgestimmt um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten (Frey 1999).

Konfliktfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit mit anderen in eine Auseinandersetzung zu treten und einen Kompromiss bzw. eine Problemlösung zu erreichen. Dieses Verhalten setzt voraus, dass eine Person mit Kritik angemessen umgehen kann (Frey 1999).

Kommunikationsfähigkeit meint in einem kommunikativen Regelkreis als Nachrichtensender und Nachrichtenempfänger verständliche Sachinformationen vermitteln zu können. Des Weiteren sollen Personen die Kommunikationsregeln einhalten und Kommunikationsstörungen bewältigen können (Frey 1999).

Führungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit einer Person richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen auszuüben, um eine bestimmte Zielvorstellung zu erreichen. Ein westliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihr dynamischer Prozess, in welchem Verantwortung übertragen und zu Eigenverantwortung motiviert wird (Frey 1999).

Situationsgerechtes Auftreten beschreibt die Fähigkeit einer Person, in unterschiedlichen Situationen selbstbewusst aufzutreten und zu handeln. Auftreten und Erscheinungsbild wird von den Erwartungshaltungen anderer bestimmt (Frey 1999).

Als **Methodenkompetenz** wird die Fähigkeit gemeint, innerhalb eines definierten Sachbereichs denk- und handlungsfähig zu sein. Darunter fallen einige Fähigkeiten wie beispielsweise fachgerecht und reflektiert mit Arbeitsgegenständen umzugehen oder auch Arbeitsprozesse zu strukturieren. Häufig werden auch Fähigkeitsbereiche aufgelistet, die den Bereichen Analysefähigkeit und Reflexivität zuzuordnen sind (Frey 1999). Im Folgenden werden die fünf Unterdimensionen beschrieben:

Selbstständigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, in Situationen selbst die Initiative zu ergreifen, sich selbst Ziele zu setzen und Methoden zur Zielerreichung auszuwählen und anzuwenden. Des Weiteren sollten die eingesetzten Mittel, die anvisierten Ziele und das Ausmaß der Zielerreichung unabhängig von anderen realitätsangemessen Zielen beurteilt werden können (Frey 1999).

Analysefähigkeit meint, dass Personen in der Lage sind Gegenstände oder Sachverhalte systematisch untersuchen zu können. Die Analysefähigkeit ist eng mit der Lösung von Problemen verbunden (Frey 1999).

Flexibilität beschreibt die Fähigkeit einer Person, sich auf neue Situationen einzustellen, neue Sachverhalte zu erfassen und verschiedene Aufgaben zeitgleich zu bearbeiten. Es wird dabei auch gefordert, ständig alte Sachverhalte in Frage zu stellen und neue Wege auszuprobieren (Frey 1999).

Zielorientiertes Handeln beschreibt die Fähigkeit einer Person, ein Problem, eine Erkenntnis oder ein Ziel über bestimmte Handlungsmethoden und kognitive Strategien zu lösen. Das Lösen neuer Aufgaben bedeutet einen Zuwachs an Erkenntnissen (Frey 1999).

Arbeitstechniken zeigt sich bei einer Person als die Fähigkeit zahlreiche unterschiedliche Behandlungstechniken und Methoden im Repertoire sowohl zu erlernen und zu verinnerlichen als auch zur Erreichung eines bestimmten Zieles jederzeit abrufbar zu haben (Frey 1999).

Reflexivität steht für die Fähigkeit einer Person das eigene Handeln und sich selbst als Subjekt kritisch zu überprüfen. Reflexives Verhalten evaluiert eigene bereits vergangene oder gegenwärtige Handlungen. Reflexion setzt beispielsweise dann ein, wenn Handeln problematisch wird und nicht zum gewünschten Ergebnis führt (Frey 1999).

Die **Personalkompetenz** nach Frey umfassen beispielsweise Fähigkeitskonzepte und Eigenschaften welche das Individuum benötigt um für sich selbst verantwortungsvoll und motiviert zu handeln (Frey et al. 2005). An dieser Stelle wird auf die entsprechende Fachliteratur für eine detailliertere Beschreibung der Personalkompetenz verwiesen.

#### 3.3.2.3.6 Diskussion der Kompetenzmodelle

Das **Kasseler-Kompetenz-Raster** scheint Vorzüge im operativen Bereich zu haben und vorwiegend bei Unternehmen im Rahmen von Teams zum Einsatz zu kommen. Das KKR ist auf die Messung der Selbstkompetenzen beschränkt, ein Erfassen der fachlichen Kompetenz ist nicht möglich. Bei der Auswertung des Videomaterials kommt es sehr stark auf die Unbefangenheit der auswertenden Person an, was einen Nachteil im Hinblick auf die Objektivität der Ergebnisse zur Folge haben könnte. Beschränkt ist das KKR in der Anzahl der TeilnehmerInnen (fünf bis sieben). Außerdem wird neben den Ressourcen der TeilnehmerInnen noch ein Besprechungsraum und als technisches Hilfsmittel eine Kamera benötigt. Da die Erfassung der Kompetenzen mit dem KKR sehr zeit- und ressourcenaufwendig ist, stellt dieses Modell keine Option für diese Forschungsarbeit dar.

Das **allgemeine Kompetenzmodell nach Jung** gilt für die Bereiche in allgemeinen Lebenslagen, im Arbeits- oder im Lernbereich. Durch diese Vielseitigkeit wird ein breites Spektrum abgedeckt, wodurch jedoch nachteilig mit keinem großen Tiefgang in den Ergebnissen zu rechnen ist. Für eine Analyse der hier untersuchten Kompetenzprofile von EinkäuferInnen scheint dieses Modell ungeeignet.

Der Fragebogen zur **Selbsteinschätzung der beruflichen Kompetenz nach Sonntag und Schäfer-Rauser** unterstützt Unternehmen bei Aus- und Weiterbildungen ihrer MitarbeiterInnen. Für die Anwendung in diesem Gebiet gibt eine Vielzahl von Vorteilen. Als Nachteil des SBK ist anzuführen, dass es eine Bereitschaft und Akzeptanz der MitarbeiterInnen für selbigen geben muss. Diese Akzeptanz kann mit verschiedenen Methoden getestet werden, was den Aufwand deutlich erhöht. Das Ergebnis ist auch stark vom Gemütszustand der getesteten Person abhängig. Aufgrund der hohen Anzahl von Items im Fragebogen wird eine Umsetzung in einer quantitativen Umfrage im Rahmen dieser Forschungsarbeit als schwierig angenommen.

Der **KODE® KompetenzAtlas**, mit seinem strukturierten Aufbau in Grund- und Teilkompetenzen, sowie den daraus resultierenden Kombinationsmöglichkeiten ist für die zu behandelnde Thematik der Kompetenzbestimmung im Rahmen dieser Forschungsarbeit gut geeignet. Für die Auswahl der Teilkompetenzen wurde unter anderem auf Stellen- und Anforderungsbeschreibungen führender deutscher und schweizer Unternehmen zugegriffen,

was auf eine praxisnahe Entwicklung dieses Systems hindeutet. Die empirische Zuordnung der Teilkompetenzen von KODE®-BeraterInnen, LehrerInnen, Führungs- und Führungsnachwuchskräften sowie Studierenden unterstreicht diese Deutung. Die Weiterentwicklungen des KODE®-Systems bestätigen die Anwendung in der Praxis und Theorie.

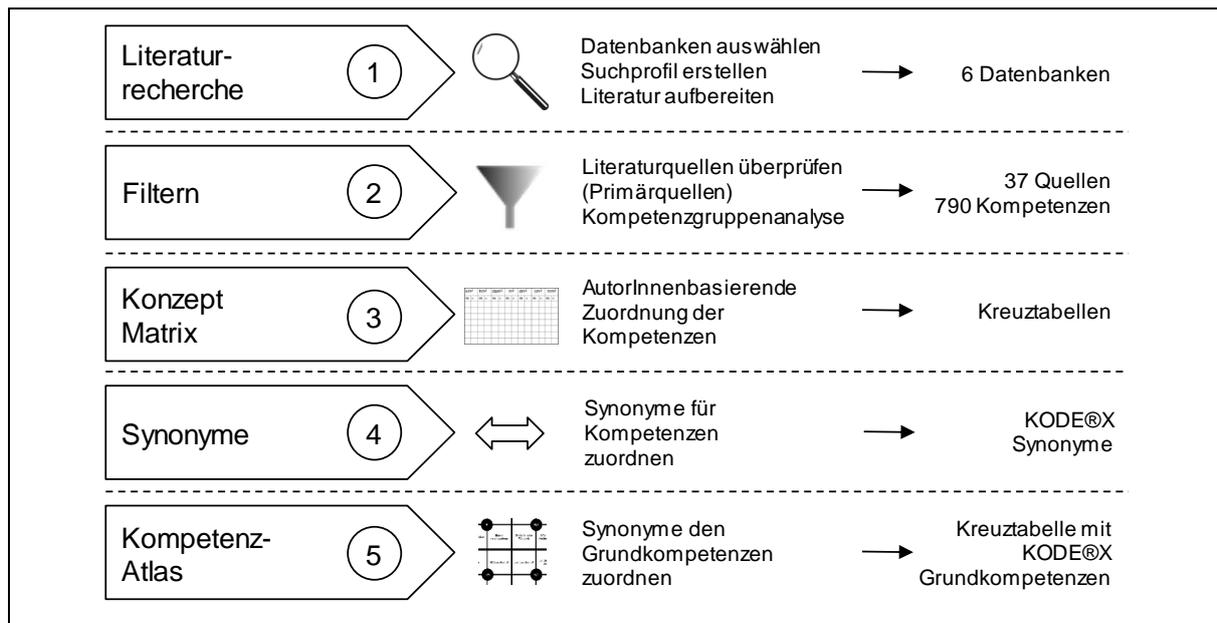
Mit Hilfe des **Beurteilungsbogens für soziale und methodische Kompetenzen nach Frey und Balzer** können Ist-, Soll- und Entwicklungsprofile von MitarbeiterInnen erstellt werden. Der Beurteilungsbogen ist auf Basis klassischer Testtheorie entwickelt und laufend durch Evaluierungen weiterentwickelt worden. Durch die Operationalisierung der Fähigkeitskonzepte mittels sechs Items wurden sehr gute Reliabilitätswerte erreicht. Die Beurteilung von Einzelkompetenzen anhand von sechs Items je Kompetenz kann bessere Ergebnisse liefern, als die Beurteilung einer Kompetenz anhand eines Items. Da speziell soziale Kompetenzen im Einkauf immer wichtiger werden (Sorge 2014), könnte mit Hilfe dieses Beurteilungsbogens eine genauere Analyse dieser erfolgen.

### **3.3.2.4 Kompetenzen für EinkäuferInnen aus Sicht der Literatur**

Ziel dieses Kapitels ist es, Kompetenzen, die EinkäuferInnen benötigen, aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur zu erarbeiten und darzustellen. Es wurde eine hohe Betrachtungsebene für die Literaturrecherche festgelegt, um eine möglichst umfangreiche Darstellung zu erhalten. Bei der Literaturrecherche bzw. der Auswahl an Studien und Veröffentlichungen wurde der Fokus zuerst dementsprechend breit gewählt und in weiterer Folge auf die wissenschaftliche Relevanz eingeeengt.

#### **3.3.2.4.1 Vorgehensweise der Kompetenzerfassung**

In den letzten Jahrzehnten sind eine Vielzahl an Forschungsarbeiten zum Thema Kompetenzen für EinkäuferInnen publiziert worden. Die Literaturrecherche soll einen Überblick über die vorhandene deutsch- und englischsprachige wissenschaftliche Literatur zu diesem Themenbereich geben. Wie eingangs schon erwähnt, ist es unabdingbar methodisch klar vorzugehen. Daher wurde die Literaturrecherche angelehnt an Webster und Watson (2002) durchgeführt. Abbildung 3-6 illustriert die methodische Vorgehensweise der Recherche, Sortierung und Zuordnung der Kompetenzen von EinkäuferInnen.

Abbildung 3-6: Vorgehensweise der Kompetenzerfassung<sup>21</sup>

Für die Einteilung der Kompetenzen aus der wissenschaftlichen Literatur nach einem Modell wird das Kompetenzmodell KODE® nach Heyse und Erpenbeck gewählt. Die Wahl fällt auf Grund der in Kapitel 3.3.2.3.6 geführten Diskussion auf dieses Modell. Im Folgenden werden die fünf Schritte aus Abbildung 3-6 erläutert und die wesentlichen Vorgehensschritte und Ergebnisse dazu gezeigt.

### 1. Literaturrecherche

Eine fundierte Literaturrecherche stellt die solide Basis dar um die wissenschaftlich relevanten Themenbereiche aufzuzeigen. Die Abfrage für diese Forschungsarbeit erfolgte im ersten Schritt, nach Abklärung der Inhalte der einzelnen Datenbanken, in den Literaturdatenbanken Google Scholar, EconBiz, Scopus, Science Direkt, Web of Science und TUGraz Library Search im Oktober 2015. Die verwendeten Datenbanken wurde bereits in Kapitel 3.1 beschrieben. Für die Recherche wurden Suchwörter bzw. ein Suchprofil erarbeitet und in weiterer Folge für unterschiedliche Portale verwendet. Mit Hilfe des Suchprofils (siehe Tabelle 3-5) sollte das bestmögliche Resultat erzielt werden.

Tabelle 3-5: Suchprofil für Kompetenzen bei EinkäuferInnen

UND - Verknüpfung	
ODER - Verknüpfung	Einkauf Kompetenz*
	Einkäufer* Competenc*
	Buyer Fähigkeit*
	Purchase* Fertigkeit*
	Procurement Skill*
	CPO Schlüsselkompetenz* Befähigung*

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster und Watson (2002)

Die Begriffe der vertikalen Ebene wurden jeweils mit ODER und die Begriffe in der horizontalen Ebene jeweils mit UND verknüpft. Die Vielzahl der gefundenen Literaturquellen aus den unterschiedlichsten Datenbanken werden im nächsten Schritt überprüft und gefiltert.

## 2. Filtern

Als zweiter Schritt wurden die Literaturquellen sondiert und kritisch hinterfragt ob die gefundene Quelle Gültigkeit für die geforderten Zwecke der Literaturerhebung besitzt. Die Quellen wurden dahingehend analysiert, dass die Inhalte und Untersuchungen der einzelnen Quellen vergleichbar sind. Vorwiegend wurde auf Primär- und Sekundärliteratur fokussiert. Für die Literaturrecherche bildet die Sekundärliteratur einen essentiellen Bestandteil für die eigene Forschungsarbeit um Forschungslücken aufzudecken (Turabian 2007). Die Ursprungsquellen als Primärliteratur wurden zusätzlich überprüft.

Die gefundenen Bücher, Beiträge und Zeitschriften unterteilen sich in acht deutschsprachige und 29 englischsprachige Literaturstellen wobei auch einige Artikel aus gebundenen Zeitschriften entnommen wurden. Die deutschsprachige Literatur stammt von den Jahren 1976 bis 2014, die englischsprachige Literatur von den Jahren 1987 bis 2014. Eine kurze Übersicht der Literaturquellen wird im nächsten Kapitel gegeben. Quellen aus dem Französischen wurden auf Grund der sprachlichen Barriere nicht in Betracht gezogen und sind daher in die Ausarbeitung nicht eingeflossen. Zuerst fand eine qualitative Betrachtung der einzelnen Kompetenzen statt. Die Unterschiede zwischen englisch- und deutschsprachigen Quellen wurden eruiert, englische Kompetenzbezeichnungen ins Deutsche übersetzt und auf Gleichheit geachtet. In weiterer Folge wurden zielgerichtet Doppelnennungen von Kompetenzen herausgefiltert, anschließend auf Basis einer quantitativen Auswertung eine erste Übersicht erstellt und die Kompetenzen zu Gruppen zusammengefasst (Kompetenzgruppenanalyse). Die Gruppenbildung für die Kompetenzgruppenanalyse entstand aus der qualitativen Betrachtung und ist in Anhang A aufgelistet. Tabelle 3-6 zeigt eine erste Zusammenfassung der genannten Kompetenzen anhand der Kompetenzgruppenanalyse. Der Rang wird anhand der Summe der Anzahl der Einzelnennungen der Kompetenzen für EinkäuferInnen in der gesamten Literatur bestimmt. Beispielsweise die Kompetenzgruppe „betriebswirtschaftliche Kenntnisse“ wurde in 27 von 37 relevanten Literaturquellen als eine wichtige Kompetenz für EinkäuferInnen genannt.

Tabelle 3-6: Literaturbasierte Kompetenzgruppenanalyse für EinkäuferInnen

Rang	Kompetenzgruppe	Literatur D (n=8)		Literatur E (n=29)		Literatur gesamt (n=37)	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
1	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	5	62,5	22	75,9	27	73,0
2	Methoden und Techniken des Einkaufs	3	37,5	24	82,8	27	73,0
3	Verhandlungsfähigkeit	5	62,5	21	72,4	26	70,3
4	Analytisches Denken	5	62,5	18	62,1	23	62,2
5	Führungskompetenz	3	37,5	20	69,0	23	62,2
6	Ganzheitliches Denken	5	62,5	18	62,1	23	62,2
7	Teamfähigkeit	7	87,5	16	55,2	23	62,2

Tabellenfortsetzung

Rang	Kompetenzgruppe	Literatur D (n=8)		Literatur E (n=29)		Literatur gesamt (n=37)	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
8	Technische Kenntnisse	5	62,5	18	62,1	23	62,2
9	Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	6	75	15	51,7	21	56,8
10	Beziehungsmanagement	1	12,5	19	65,5	20	54,1
11	PC-Kenntnisse	3	37,5	17	58,6	20	54,1
12	Problemlösungsfähigkeit	2	25	15	51,7	17	45,9
13	Strategisches Denken	3	37,5	13	44,8	16	43,2
14	Entscheidungsfähigkeit	3	37,5	12	41,4	15	40,5
15	Überzeugungsvermögen	4	50	11	37,9	15	40,5
16	Organisationsfähigkeit	2	25	12	41,4	14	37,8
17	Juristische Kenntnisse	4	50	8	27,6	12	32,4
18	Neugierde	2	25	10	34,5	12	32,4
19	Risikomanagement	0	0	12	41,4	12	32,4
20	Branchenspezifische Kenntnisse	2	25	9	31,0	11	29,7
21	Konfliktlösungsfähigkeit	1	12,5	10	34,5	11	29,7
22	Interkulturelle Kompetenz	4	50	6	20,7	10	27,0
23	Kreativität	1	12,5	9	31,0	10	27,0
24	Kundenorientierung	0	0	10	34,5	10	27,0
25	Professionelles Auftreten	3	37,5	7	24,1	10	27,0
26	Prozessmanagement	1	12,5	9	31,0	10	27,0
27	Projektmanagement	1	12,5	8	27,6	9	24,3
28	Qualitätsmanagement	0	0	9	31,0	9	24,3
29	Lesen technischer Zeichnungen	0	0	8	27,6	8	21,6
30	Methoden und Techniken der Logistik	0	0	8	27,6	8	21,6
31	Motivationsfähigkeit	2	25	6	20,7	8	21,6
32	Schreiben	0	0	8	27,6	8	21,6
33	Informationsmanagement	3	37,5	4	13,8	7	18,9
34	Präsentationsfähigkeit	2	25	5	17,2	7	18,9
35	Unternehmerisches Denken	4	50	3	10,3	7	18,9
36	Zeitmanagement	1	12,5	6	20,7	7	18,9
37	Flexibilität	3	37,5	3	10,3	6	16,2
38	Belastbarkeit	3	37,5	2	6,9	5	13,5
39	Durchsetzungsvermögen	2	25	3	10,3	5	13,5
40	Fremdsprachenkenntnisse	5	62,5	0	0,0	5	13,5
41	Selbstbewusstsein	2	25	2	6,9	4	10,8
42	Zielorientierung	1	12,5	3	10,3	4	10,8

Die folgenden Erkenntnisse sind erste Interpretationen der Zusammenfassung der oben genannten Kompetenzgruppenanalyse aus der wissenschaftlichen Literatur:

- Fremdsprachenkenntnisse werden ausschließlich von deutschsprachigen AutorInnen gefordert (fünf von acht bzw. 62,5%). Da die primäre Fremdsprache Englisch ist, fordern englischsprachige AutorInnen diese nicht.
- Juristische Kenntnisse fordern prozentuell fast doppelt so viele deutschsprachige (vier von acht bzw. 50%) wie englischsprachige (acht von 29 bzw. 27,6%) AutorInnen.

- Das Lesen technischer Zeichnungen ist für acht der 29 (27,6%) englischsprachigen AutorInnen wichtig. Von den deutschsprachigen AutorInnen hat dieses Können niemand gefordert.
- Die Gruppe der Methoden und Techniken des Einkaufs werden prozentuell von mehr als doppelt so vielen englischsprachigen als deutschsprachigen AutorInnen gefordert – 24 von 29 (82,8%) versus drei von acht (37,5%). In der Praxis wird diese Kompetenz jedoch für jede/n EinkäuferIn notwendig sein.
- Kenntnisse im Qualitätsmanagement finden deutschsprachige AutorInnen nicht notwendig, während neun der 29 (31,0%) englischsprachigen AutorInnen diese fordern. Ursache kann das möglicherweise unterschiedliche Aufgabengebiet im deutschsprachigen Raum sein.
- Unternehmerisches Denken wird von vier der acht (50,0%) der deutschsprachigen AutorInnen gefordert, während es nur drei der 29 (10,3%) der englischsprachigen AutorInnen als notwendig erachten.
- Beziehungsmanagement genießt bei englischsprachigen AutorInnen prozentuell einen mehr als fünffach so großen Stellenwert – 19 von 29 (65,5%) versus eins von acht (12,5%). Im Widerspruch steht zwar die höhere Priorität des Einfühlungsvermögens bei deutschsprachigen AutorInnen, dies ist jedoch nicht aussagekräftig, da Einfühlungsvermögen nur von zwei deutsch- und einem englischsprachigen Autor gefordert werden.
- Führungskompetenz fordern drei der acht (37,5%) deutschsprachigen und 20 der 29 (69,0%) der englischsprachigen AutorInnen. Hier ist anzumerken, dass nicht zwischen dem allgemeinen Einkauf und dessen Führungskraft differenziert wurde.
- Kundenorientierung ist für keinen der deutschsprachigen AutorInnen relevant, jedoch für zehn der 29 (34,5%) englischsprachigen AutorInnen.
- Aus Sicht der englischsprachigen Literatur ist Risikomanagement (zwölf von 29 bzw. 41,4%) eine notwendige Kompetenz, während dies in keiner einzigen deutschsprachigen Literaturstelle gefordert wird. Ergänzend kann vermutet werden, dass der/die deutschsprachige EinkäuferIn das Risiko und die damit einhergehenden Gefahren bestmöglich abschätzt, während der/die englischsprachige EinkäuferIn Risiken sofort eingeht.

Die Kompetenzgruppenanalyse ist ein erster Blick auf die wissenschaftliche Literatur. In weiterer Folge werden die einzelnen Kompetenzen qualitativ inhaltlich überprüft, den Teilkompetenzen nach Heyse zugeordnet und in einer Konzeptmatrix quantitativ erfasst.

### **3. Konzept Matrix**

Im dritten Schritt werden die ursprünglich in der Literatur gefundenen Kompetenzen geordnet und autorInnenbasierend den AutorInnen zugeordnet. Dabei entsteht eine Kreuztabelle (Konzeptmatrix), die eine einfache Übersicht der gesamten genannten Kompetenzen aus der wissenschaftlichen Literatur ermöglicht. Auf die vollständige Abbildung der Konzeptmatrix wird an dieser Stelle verzichtet. Die vollständige Konzeptmatrix ist in Anhang B ersichtlich.

#### 4. Synonyme

Im nächsten Schritt wurden die englischsprachigen Kompetenzen mit dem KODE®X Synonym deutsch-englisch (EHM 2007) übersetzt und überprüft. Es musste genau darauf geachtet werden, dass vom gleichen Begriff gesprochen wird, da vielen Begriffen ein unterschiedliches Verständnis zugrunde liegt. Mit Hilfe des SynonymAtlas nach Heyse wurde jedem Kompetenzbegriff aus der Literatur ein Synonym nach Heyse zugeordnet. Die Herausforderung war, den Kompetenzen aus der Literatur ein richtiges Synonym zuzuordnen zu können.

#### 5. KompetenzAtlas

Im letzten Schritt wurden die Synonyme den Teilkompetenzen nach dem KompetenzAtlas zugeordnet. Tabelle 3-7 zeigt die autorInnenbasierte Erfassung der Teilkompetenzen mit der Zuordnung zu den jeweiligen Autoren aus der deutschsprachigen Literatur.

Tabelle 3-7: EinkäuferInnenkompetenzen der deutschsprachigen Literatur

Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)	Gruppe	AutorInnen								
			Summe	Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)
	Akquisitionsstärke	S/A	2			1	1				
	Analytische Fähigkeiten	F/P	3	1		1					1
	Belastbarkeit	A/P	3				1		1		1
	Beratungsfähigkeit	S/A	4	1		1	1	1			
	Beurteilungsvermögen	F/P	1	1							
	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	S/P	1			1					
	Eigenverantwortung	P	3		3						
	Einsatzbereitschaft	P/A	3				2		1		
	Entscheidungsfähigkeit	A/P	2				1				1
	Ergebnisorientiertes Handeln	A/F	5	1	1		1	1		1	
	Experimentierfreude	S/A	3		1		2				
	Fachübergreifende Kenntnisse	F	17	5	1	2	4		1	3	1
	Fachwissen	F	21	3		1	9		4	2	2
	Folgebewusstsein	F/S	4	3				1			
	Ganzheitliches Denken	P/F	4	1	1		1	1			
	Gewissenhaftigkeit	S/F	1								1
	Glaubwürdigkeit	P	6	3					3		
	Initiative	A	4	1			1	2			
	Innovationsfreudigkeit	A/P	2				2				
	Integrationsfähigkeit	S/P	8		2		3		2	1	
	Kommunikationsfähigkeit	S	8	3	1	1	1		1		1
	Konfliktlösungsfähigkeit	S/P	1				1				
	Konzeptionsstärke	F/A	2			1	1				
	Kooperationsfähigkeit	S	1	1							
	Lehrfähigkeit	F/S	2			1		1			
	Marktkennntnisse	F	3				2			1	

Tabellenfortsetzung

Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)	Gruppe	Summe	AutorInnen							
				Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)
	Mobilität	A	6	2	1		2				1
	Normativ-ethische Einstellung	P	4	2			2				
	Organisationsfähigkeit	F/A	2	1			1				
	Planungsverhalten	F	9	1		1	4	1	2		
	Problemlösungsfähigkeit	S/A	3	1			2				
	Projektmanagement	F/S	1					1			
	Sachlichkeit	F/P	1				1				
	Schlagfertigkeit	A/S	1								1
	Schöpferische Fähigkeit	P/A	2				2				
	Selbstmanagement	P/A	3	1			2				
	Sprachgewandtheit	S/F	7	2		2	1		1		1
	Systematisch-methodisches Vorgehen	F/A	9	2	2	1	2	2			
	Tatkraft	A	3	1							2
	Teamfähigkeit	S/P	7	1	1	1	1	1	1	1	1
	Verständnisbereitschaft	S/F	2	1							1
	Wissensorientierung	F/P	1	1							
	Zielorientiertes Führen	A/F	6	4		1	1				

Die Zahlen bei den AutorInnen geben an, wie oft der/die jeweilige AutorIn die Kompetenz für eine/n EinkäuferIn als wichtig erachtet hat. Dabei wird der Wert nur mehr auf die Benennung der Teilkompetenz vom KompetenzAtlas hin summiert. In der Spaltensumme wird die Kompetenznennung über die AutorInnen hinweg summiert und die Spalte „Gruppe“ zeigt die Zugehörigkeit der Kompetenz zu den Grundkompetenzen im KompetenzAtlas. Tabelle 3-8 und Tabelle 3-9 zeigen die gleiche Zuordnung für die englischsprachige Literatur.



Tabelle 3-9: EinkäuferInnenkompetenzen der englischsprachigen Literatur (2/2)

Zuordnung zum KODE@X Kompetenz Atlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)	Gruppe	Summe	AutorInnen																																	
				Cavinato (1987) in (1) und (2)	Keouch (1993)	Kolchin und Giunibero (1993) in (3)	Bailey et al. (1994)	Down und Liedtka (1994) in (1) und (2)	Killen und Kamauff (1995)	Murphy (1995) in (1) und (2)	Carter und Narasimhan (1996) in (1)	Cruz und Murphv (1996) in (1) und (2)	Paqell et al. (1996)	Anderson und Katz (1998)	McKeefry (1998) in (2)	Giunibero (1999)	Carr und Smeltzer (2000)	(2) Giunibero und Pearcy (2000)	Faes et al. (2000)	Muller (2001) zitiert in (1)	Burt und Dobler (2003) in (1)	Cousins und Spekman (2003)	Trent und Monczka (2003)	(3) Giunibero und Handfield (2004)	Giunibero et al. (2005)	Mulder et al. (2005)	Giunibero et al. (2006)	Tassabehji und Moorhouse (2008)	(1) Eitantaw et al. (2009)	Kern et al. (2011)	Knight et al. (2014)	Zawawi, Noor A. W. A. et al. (2014)					
Marktkennntnisse	F	21			2	3		2	1	2	2						1	1					1			4	2										
Mitarbeiterförderung	P/S	3																								1		2									
Mobilität	A	2											1		1																						
Normativ-ethische Einstellung	P	5					1										1					2											1				
Optimismus	A/S	1																1																			
Organisationsfähigkeit	F/A	12		1						1		1	1	1	2	1						1	1			1	1		1					1			
Planungsverhalten	F	53	2	1	1	6			1	2	2	3	3	1	3							1	3	3	2	1	7	3	2	3	3						
Problemlösungsfähigkeit	S/A	17		1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1					1	1	1		1	1		1						1		
Projektmanagement	F/S	10					1				1		2									1			1	2	1		1								
Sachlichkeit	F/P	2		1																		1															
Schlagfertigkeit	A/S	5				1	1						1				1										1										
Soziales Engagement	A/S	1																1																			
Sprachgewandtheit	S/F	34	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1					1	3	2	1	1		1	2	2	1	2	2		2	2		2	1			
Systematisch methodisches Vorgehen	F/A	50	2		3	1	1	2	1	1	1	3		2	2	2		2	2	1		2	2			2	2		4	4	5	6	1				
Tatkraft	A	2																				1					1										
Teamfähigkeit	S/P	24		1	1	3		1		1	2		1	2	1							1	1		2	1	1	2	1		1						
Wissensorientierung	F/P	7			1	1								1	1								1	1		1											
Zielorientiertes Führen	A/F	20		1	1	1	1	1		1				1	1	1							2	1		2		1	3	1	1						

Die Kompetenzbezeichnungen der Literaturstellen und die Zuteilung zu den Teilkompetenzen sind im Anhang B zu finden. Im nächsten Kapitel wird die ausgewählte Literatur beschrieben, die in die Kompetenzerfassung für EinkäuferInnen einfließt.

### 3.3.2.4.2 Veröffentlichungen zur Thematik Kompetenzen bei EinkäuferInnen

In diesem Kapitel werden, für diese Forschungsarbeit wichtige, ausgewählten Studien und Veröffentlichungen der Literaturrecherche zu Kompetenzen bei EinkäuferInnen chronologisch aufgelistet und zusammengefasst.

#### Aufgaben und Ausbildung des Einkaufsleiters industrieller Großunternehmen - Mendelsohn (1976)

Im Buch „Aufgaben und Ausbildung des Einkaufsleiters industrieller Großunternehmen“ von Dr. Klaus Heinrich Mendelsohn werden im Kapitel II neben der Gliederung des Aufgabenbildes (A) und der Darstellung der Aufgaben des Einkaufsleiters (B) auch die Anforderungen an den Einkaufsleiter (C) behandelt. Diese Anforderungen werden mittels

Anforderungsstruktur ermittelt, welche sich sowohl aus sachlichen als auch aus menschlichen Anforderungsmerkmalen zusammensetzen. Der Schwerpunkt wird auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften bei EinkäuferInnen gelegt (Mendelsohn 1976).

### **Buying your way to the top – Keough (1993)**

Nachdem der Einkauf jahrelang als Stiefkind eines Unternehmens gesehen wurde, steht er nun bei vielen Unternehmen in der Top-Management-Agenda. Obwohl dieser Elan meist durch die Notwendigkeit von Einsparungen getrieben ist, nutzen viele Unternehmen diese Möglichkeit um ihre Arbeitsabläufe, hinsichtlich Qualität und Kundenzufriedenheit, neu zu gestalten. Für diese Umgestaltung muss mit einer ehrlichen Einschätzung begonnen werden, wie sich die Funktion eines Beschaffungsmanagers tatsächlich entwickelt hat und von dem, welche Kompetenzen erforderlich sind, sie auf die nächste Entwicklungsstufe zu heben (Keough 1993).

### **Purchasing Education and Training: Requirements and Resources – Kolchin und Giunipero (1993)**

Kolchin und Giunipero (1993) nutzten persönliche Interviews mit Beschaffungsmanagern um 29 Kompetenzen von EinkäuferInnen zu ermitteln, die für deren Beruf von Bedeutung sind. Die Ergebnisse spiegeln die zehn wichtigsten Trends im Einkauf wieder. Um diesen Trends gerecht zu werden, müssen Beschaffungsmanager eine große Anzahl an Schlüsselkompetenzen, wie beispielsweise Analytische Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten und kreatives Denken besitzen (Kolchin und Giunipero 1993).

### **Procurement principles and management – Baily et al. (1994)**

Das Buch „Procurement principles and management“ von Baily et al. behandelt die Grundsätze im Einkauf und im Beschaffungswesen. Es beschreibt die kontinuierliche Weiterentwicklung und Veränderung im genannten Bereich. Außerdem werden neue Philosophien des Einkaufs mit bereits vorhandenen verglichen. Das Buch enthält, unter anderem, Neuigkeiten zu den Themen Outsourcing, globale Beschaffung sowie praxisbezogene Fallstudien aus der Welt des Versorgungsmanagements. Beispielsweise werden notwendige Kompetenzen des modernen Beschaffungsmanagers angeführt: Fähigkeit zur Personalführung, Aufgabenübertragung, Umsetzungsfähigkeit, Erfolgsorientierung und Neugier (Baily et al. 1994).

### **Neue Anforderungen an das Einkaufsmanagement. Was gestern richtig war, kann morgen überholt sein – o.V. (1994)**

In diesem Artikel wird das immer dynamischere Umfeld moderner Unternehmen und dessen Auswirkungen besprochen. Es werden die Bereitschaft der KundInnen, häufiger den Anbieter zu wechseln, und das immer wichtiger werdende After-Sales-Service angesprochen. Führungsstile und traditionelle Karrierewege haben sich überholt, und so gibt es auch Auswirkungen auf das Einkaufsmanagement. Die neuen Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Einkauf werden dargestellt (o.V. 1994).

**Managing purchasing; Making the sully team work – Killen und Kamauff (1995)**

„Managing Purchasing“ zeigt, wie man den Planungsprozess führen muss und kurz- bzw. langfristige operative und strategische Ziele festlegt um neue Einkaufsstrategien zu entwickeln. Hierfür wird die Position im Einkauf genauer betrachtet. Killen und Kamauff (1995) unterscheiden zwischen gewöhnlichen EinkäuferInnen und leitenden MitarbeiterInnen im Einkauf und gliedern die notwendigen Kompetenzen in vier Teilbereiche und stellen die wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen und Leitungsstellen im Einkauf dar (Killen und Kamauff 1995).

**Purchasing's New Importance Requires a Broader Education – Cruz und Murphy (1996)**

Nach der Down und Liedtka (1994) Studie, welche sich mit dem Rekrutieren von Beschaffungsmanagern befasst, ist ein akademischer Werdegang eines/r BewerberIn nur an der siebenten Stelle der wichtigsten Eigenschaften gereiht. Trotzdem stellen viele Organisationen eine/n EinkäuferIn nur an, wenn dieser mindestens einen vierjährigen Abschluss in der Materialverwaltung oder in Wirtschaft besitzt. Darüber hinaus suchen ArbeitgeberInnen strategische und keine taktischen DenkerInnen. Sie sollten bereits Erfahrungen im Beschaffungswesen haben. Die Fähigkeit, Lieferantenbeziehungen zu entwickeln und zu nutzen, sowie Verhandlungsgeschick werden ebenfalls für wichtig empfunden (Cruz und Murphy 1996).

**Motivating the Purchasing Professional – Pagell et al. (1996)**

Die jüngsten Interessen am Einkauf haben zu zahlreichen Artikeln geführt. Meist handeln diese von Programmen oder Technologien, welche verwendet werden um Unternehmen Vorteile zu verschaffen. Was aber fehlt, ist eine Arbeit, die den Fokus auf die Menschen richtet, die diese Programme anwenden. Dieser Artikel beschäftigt sich damit, EinkäuferInnen zu motivieren und deren Fähigkeiten zu nutzen, um die Funktion des Einkaufs als strategisches Gut für das Unternehmen nutzen zu können. Es wird ein Modell zur Motivationsentwicklung und -anwendung entwickelt und empirisch getestet. Dies geschieht mittels Messsystemen, Kompensationssystemen und der Interaktion beider. Die Position des Einkäufers hat sich vom typischen Beschaffungsmanager für die Produktion zu einer strategischen Funktion im Waren und Dienstleistungssektor entwickelt. Der Einfluss eines strategischen Netzwerks, der Austausch von elektronischen Daten und die Verwaltung der Lieferkette wurden in der Literatur schon in aller Tiefe behandelt. Was aber nicht beachtet wurde, ist der Faktor Mensch. Es sind nicht nur die Fähigkeiten die ein/e EinkäuferIn zweifelsfrei braucht um seine/ihre Funktion auszuüben. Wer versichert, dass er/sie die Motivation hat, die heute notwendigen Fähigkeiten anzuwenden und zukünftig notwendige Kompetenzen zu erlernen? In diesem Artikel werden zwei Modelle zum Erwerb und der Anwendung von Kompetenzen im Einkauf erarbeitet und empirisch getestet: Vergütungssysteme und Kennzahlensysteme (Pagell et al. 1996).

**Personalmanagement. Auf der Suche nach Spitzenkräfte im Einkauf – Sokianos (1996)**

Die drastischen Veränderungen im Produktionssektor haben die Bedeutung des Einkaufsmanagements in ein anderes Licht gerückt. „Im Einkauf liegt der Gewinn“, lautet eine alte kaufmännische Weisheit. Im vorliegenden Beitrag wird kurz auf die organisatorischen und

strukturellen Voraussetzungen im Einkauf eingegangen, primär jedoch auf MitarbeiterInnen im Einkauf, welche unterschiedliche Kompetenzen besitzen sollten (Sokianos 1996).

### **Opportunity Knocks – Education and Technical Skills Will Open the Door to Lucrative Job Offers – McKeefry (1998)**

McKeefry (1998) weist darauf hin, dass die BewerberInnen neben den bekannten Beschaffungskompetenzen wie Branchenkenntnisse, Verständnis für das Umfeld des Unternehmens, sowie Kenntnisse im Finanz- und Ingenieurwesen mitbringen sollten. Darüber hinaus stellt der Autor fest, dass Beschaffungsprofis die Fähigkeit zur Einschätzung von qualitativ minderwertigeren LieferantInnen besitzen sollten. Ein/e EinkäuferIn muss des Weiteren den weltweiten Rohstoffhandel im Blick haben und technische Fähigkeiten, wie beispielsweise das Erstellen von Kalkulationstabellen, die Textverarbeitung oder die Nutzung des Internets als Beschaffungsquelle beherrschen (McKeefry 1998).

### **Strategic Sourcing – Anderson und Katz (1998)**

Die Beschaffung spielt eine immer wichtigere Rolle in großen Unternehmen um Rücklagen zu generieren und deren wirtschaftlichen Grundsätze zu erreichen. Weil die Güter immer komplexer und größer werden, hat sich die Beschaffung weiterentwickelt und an Stellenwert gewonnen. Führende Einkaufsorganisationen nutzen verschiedene Möglichkeiten zur Einflussnahme auf eine unternehmensweite Beschaffung, die Versorgungsbasis zu optimieren, zusätzliche Kosten in der Lieferkette gering und den Wert der Gegenstände und den Service für die NutzerInnen hoch zu halten. Diese Möglichkeiten können in einer systematischen Struktur für strategische Beschaffung abgebildet werden und gelten sowohl für Dienstleistungen als auch für Waren. Um den Unternehmenswert zu steigern wechseln Branchenführer ihr Business-Design und erreichen so ein profitables Wachstum. Strategischer Einkauf kann dem Unternehmen zu einem neuen Level verhelfen und gemeinsam mit den neuen Business-Designs den Umsatz und die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Der Aufbau eines Beschaffungsprozesses und die Ausrichtung zu einem unternehmensweiten Einkauf kann eine Schlüsselrolle in der Wertsteigerung darstellen (Anderson und Katz 1998).

### **A Skills-Based Analysis of the World Class Purchaser – Giunipero (1999)**

Das Ziel der Forschung war, ein Profil für einen „Weltklasse – Beschaffungsmanager“ zu definieren und dafür eine Kompetenzmatrix zu entwickeln. Hierfür wurde eine Befragung von mehr als 100 Beschaffungsmanagern durchgeführt und Daten aus mehr als 30 Unternehmen gesammelt, sowie eine umfangreiche Literaturrecherche betrieben. Schließlich wurden daraus aktuell erforderliche Kompetenzen und Fähigkeiten eines Beschaffungsmanagers aufgezeigt (Giunipero 1999).

### **An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness – Carr und Smeltzer (2000)**

Drei Hypothesen wurden getestet um bestimmen zu können ob ein Bezug zwischen den Kompetenzen im Einkauf, dem strategischen Einkauf, der Performance des Unternehmens und der Reaktionsfreudigkeit der LieferantInnen hergestellt werden kann. Um die Hypothesen zu testen wurde eine Umfrage bei VorständInnen des Einkaufs, DirektorInnen und Managern

durchgeführt. Eine Datenanalyse wurde erhoben, um den Typ (fertigende Unternehmen/nicht fertigende Unternehmen) und die Größe (große Unternehmen/Kleinunternehmen) bestimmen zu können. Dabei wurde die Größe der Unternehmen nach dem Bruttoumsatz eingeteilt, wobei einige Unternehmen aufgrund fehlender Daten ausschieden. Das Ergebnis war eine Kategorisierung in 33 Großunternehmen und 31 Kleinunternehmen. Es wurde kein signifikanter Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen, sowie produzierenden und nicht produzierenden Unternehmen festgestellt. Eine Regressionsanalyse der Erhebungen zeigte, dass Kompetenzen im Einkauf Einfluss auf den strategischen Einkauf, die finanzielle Performance des Unternehmens und die Reaktionsfreudigkeit der Lieferanten haben. Sowohl die Forschung, als auch die Auswirkungen für das Management werden diskutiert (Carr und Smeltzer 2000).

### **World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation – Giunipero und Percy (2000)**

Die Änderungen in der Funktion des Einkaufs und dessen Umgebung beeinflussen erheblich die Voraussetzungen eines Beschaffungsmanagers. Obwohl in verschiedenen Medien viel über die erforderlichen Fähigkeiten eines/r EinkäuferIn geschrieben wurde, gibt es bislang sehr wenig akademische Forschung bezüglich dieser Thematik. Die Ziele dieser Studie waren, die wichtigsten Fähigkeiten, welche für die Position eines „Weltklasse – Beschaffungsmanagers“ nötig sind, herauszufinden und eine Reihe von Faktoren für eine Beschreibung zu entwickeln. 136 EinkaufsspezialistInnen haben 30 Fähigkeiten für den Einkauf bewertet. Anschließend wurden die Fähigkeiten mittels Faktoranalyse ausgewertet. Strategie, Prozessmanagement, Teamfähigkeit, Entscheidungsfindung, Verhaltensbeurteilung, Verhandlungsgeschick und Schätzungsfähigkeiten wurden als Schlüsselkompetenzen identifiziert (Giunipero und Percy 2000).

### **Buyer profiles: an empirical investigation of changing organizational requirements – Faes et al. (2000)**

Viele AutorInnen haben über das Profil von EinkäuferInnen geschrieben, welches sich verändern muss, weil sich der Einkauf zunehmend dynamischeren und komplexeren Kontexten stellen muss, in denen die Unternehmen tätig sind. Diese empirische Studie behandelt und vergleicht die Eigenschaftsprofile von aktuellen TopeinkäuferInnen und idealen EinkäuferInnen der Zukunft. Dieser Artikel stellt eine Verbindung zwischen den Charakterzügen und den notwendigen betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen her. Basierend auf einer Clusteranalyse wird eine Systematik für fünf ideale Typen von EinkäuferInnen erstellt. Eine weitere Forschung in Richtung der Charaktereigenschaften und Kompetenzen von EinkäuferInnen wird empfohlen (Faes et al. 2000).

### **Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships – Cousins und Spekman (2003)**

Da Unternehmen versuchen alte Gewohnheiten loszuwerden und mehr und mehr beginnen Beschaffung als strategische Ressource zu betrachten, aus der ein Wettbewerbsvorteil generiert werden kann, muss eine unternehmensweite Konsolidierung stattfinden. Noch wichtiger ist, dass das Unternehmen eine neue Ausrichtung erhält, sowohl im Einkauf, als auch quer durch das Unternehmen. Strategische Versorgung symbolisiert die Bedeutung einer

unternehmensweiten Denkweise, wo Funktionseinheiten innerhalb des Unternehmens und die wichtigsten LieferantInnen aus der Lieferkette des Unternehmens im Einklang zusammenarbeiten um Stärke am Markt zeigen zu können. Um die Probleme besser verstehen und adressieren zu können, werden in diesem Artikel Daten des Beschaffungswesens aus den Vereinigten Staaten und Großbritannien verwendet. Außerdem befassen sich die Autoren mit den Hindernissen bei der Umsetzung einer solchen Versorgungsstrategie. Diese Barrieren existieren sowohl innerhalb eines Unternehmens, als auch zwischen Unternehmen und deren wichtigsten Zulieferern (Cousins und Spekman 2003).

### **Understanding integrated global sourcing – Trent und Monczka (2003)**

Die Fähigkeit, den Kundenanforderungen unter einem unerbittlichen Wettbewerbsdruck gerecht zu werden, erfordert kreative und oft komplexe Ansätze in der Bewerksstellung der Lieferkette eines Unternehmens. Vielleicht mehr als in jedem anderen Bereich glauben Führungskräfte zunehmend, dass ein globales Konzept die besten Möglichkeiten bietet den Gewinn zu steigern. Ein Bereich, in dem viele Unternehmen anfangen können, die Vorteile der Globalisierung zu nutzen, ist die globale Beschaffung. Dies beinhaltet die weltweite Integration von Ingenieurs-, Betriebs- und Beschaffungszentren in die Beschaffungskette der Unternehmen. Leider ist oft mangelndes Wissen Schuld dafür, dass das Potential der Globalisierung nicht ausgeschöpft wird. Um dies zu verbessern, präsentiert dieser Artikel ein Fünf-Ebenen-Kontinuum, das die Unterschiede zwischen internationalem Einkauf und globaler Beschaffung veranschaulicht. Außerdem werden die Faktoren untersucht, die für den globalen Erfolg am kritischsten sind. Er schließt mit einer kurzen Diskussion über die zukünftige globale Beschaffung ab (Trent und Monczka 2003).

### **Purchasing Education and Training II – Giunipero und Handfield (2004)**

Viele Manager haben festgestellt, dass einer der wichtigsten Treiber für den Erfolg bei der Bereitstellung von Supply Chain Initiativen Menschen sind. Die bestehenden MitarbeiterInnen im Einkauf müssen für die Karrierewege der Zukunft entwickelt werden. In der Tat war es notwendig, die großen Veränderungen und Trends zu verstehen, die in der Industrie im Einkauf heute auftreten und in Zukunft wahrscheinlich sind. Ziel dieser Studie war es, den momentanen Stand der Ausbildung im Einkauf und die Veränderungen, die auf die Ausbildung in den nächsten Jahren (bis 2010) zukommen, zu eruieren. In drei Stufen wurden zuerst die Bedürfnisse für die Ausbildung untersucht. Als zweiten Schritt wurde auf die Art der Ausbildung fokussiert und zuletzt der Kontext der Ausbildung untersucht. Eine Fähigkeit, die viele Organisationen nicht besaßen, war die ethische Bildung. EinkäuferInnen müssen im Umgang mit ihren LieferantInnen ethisch handeln. Des Weiteren müssen sie auch kommunikativ sein, den Verhandlungsführer übernehmen können, Entscheidungen treffen und in der Lage sein, Probleme zu lösen. In der Zukunft werden Führungsqualitäten und die Arbeit in Teams wichtiger werden. Die wichtigsten Fähigkeiten, um die größten Gewinne machen zu können, sind laut dieser Studie strategisches Denken, juristische Kenntnisse im Vertragswesen und Veränderung der Versorgungsbasis. Die Fähigkeiten, die über die Zeit weg konstant an Wichtigkeit besitzen sind zwischenmenschliche Kommunikation, Entscheidungsfähigkeit, Verhandlungsführung, Konfliktlösung, analytische Problemlösung, Kundenorientierung und Führung (Giunipero und Handfield 2004).

**Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set – Giunipero et al. (2005)**

Angesichts der schnellen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich auch die Anforderungen an das Einkaufs- und Supply Management geändert. Der Zweck dieser Forschungsstudie ist die Entwicklung eines initialen Rahmens der Fähigkeiten und Kompetenzen von EinkäuferInnen. Diese Fähigkeiten sollten die benötigte Flexibilität bieten, den Herausforderungen des sich ständig ändernden Geschäftsumfelds gerecht zu werden. In dieser Studie definieren die Autoren die Flexibilität als das Maß, in dem EinkäuferInnen unternehmerisch denkend das Risiko verwalten, Entscheidungen treffen, planen, zwischenmenschlich kommunizieren, sich für die Überzeugungen einsetzen, motivierend auf andere wirken und kreative Lösungen für diverse Geschäftsprobleme finden. Die Clusteranalyse des Fragebogens sagt aus, dass jene EinkäuferInnen, die mehr unternehmerische Fähigkeiten besitzen mehr Flexibilität ermöglichen (Giunipero et al. 2005).

**Job profile research for the purchasing profession – Mulder et al. (2005)**

Die auf Job- und Kompetenzanalysen basierende Studie wurde von der Trainingsinstitution der Vereinigung für Einkaufsmanagement als Basis eines Projektes ausgearbeitet. Das Projekt wurde im Rahmen der permanenten Überholung der Strategien der Trainingsinstitution in Auftrag gegeben, aber auch mit den Erfahrungen vorhergehender, vergleichbarer Projekte verknüpft und handelt über die Entwicklung von Tests für Jobprofile und die damit verbundene Erreichung der Ziele. Die Studie ist Teil eines Forschungsprogramms für die Entwicklung von professionellem Training. Ideen zur Validierung von Kursinhalten werden erklärt und getestet. Der Artikel befasst sich mit der Frage der Vertrauenswürdigkeit und der Verminderung von Unsicherheit im Prozess der Erforschung von Jobprofilen. Die verwendeten Methoden in der Jobprofil-Entwicklung und bestehende Probleme in der damit verbundenen Forschung, wie z.B. die Gliederung des Einkaufs, abteilungsspezifische Jobinformationen, die Umstrukturierung von Jobprofilen und der Mehrwert von kleinen Detailanalysen des Arbeitsprozesses im Vergleich mit großen Studien werden näher betrachtet. Es wird aufgezeigt, dass die kleinen, kontextbezogenen Analysen von Jobs den größeren Mehrwert bieten, wobei der Umfang aber oft nicht ausreicht um ein Vertrauen in die Ergebnisse der Studie zu gewinnen. Groß angelegte Studien ergänzen die eingehenden Analysen in dieser Hinsicht. Es wird eine Mischung aus kleinen, kontextbezogenen Analysen und groß angelegten Studien zur Betreuung von Jobprofil-Forschung empfohlen (Mulder et al. 2005).

**Berufsbilder der Beschaffung – Fröhlich-Glantschnig (2005)**

In dieser Studie wird das Berufsbild des Bedarfsmanagers mit dem Berufsbild des Lieferantenmanagers verglichen. Neben den Aufgabenfeldern wird auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen eingegangen. Unbedingt erforderliche Kompetenzen werden hervorgehoben. Nach Fröhlich-Glantschnig sind das beispielsweise für den Bedarfsmanager: Bestimmung der potentiellen Inputgüter, Bestimmung objektspezifischer Bedarfe, Wahrnehmung der internen Koordinationsfunktion und Kooperationsfähigkeit und für den Lieferantenmanager: Beschaffungsverständnis, unternehmerisches Handeln, Marketingverständnis, Fremdsprachenkenntnisse, kulturspezifisches Verständnis und Informationsgewinnungstechniken (Fröhlich-Glantschnig 2005).

**Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future – Giunipero et al. (2006)**

In den letzten Jahren gab es dramatische Veränderungen im Bereich des Einkaufs. Angesichts der neuen Rolle des Versorgungsmanagements versucht diese Studie jene Schlüsselkompetenzen zu untersuchen, die notwendig sind um den Stellenwert des Einkaufs im Unternehmen zu heben. Außerdem soll diese Studie die Entwicklung des Einkaufs aufzeigen. Es wurde eine Reihe von Gruppenmeetings mit 54 Führungskräften aus Nordamerika durchgeführt. Hier wurden die notwendigen Kompetenzen eines Beschaffungsmanagers erörtert, die in einem sich ständig ändernden Geschäftsumfeld notwendig sind. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Beschaffungsmanager in Zukunft eine strategische Rolle spielen werden. Sie müssen daher strategische Fähigkeiten erwerben, die einen Mehrwert für das Unternehmen bieten. Es sind noch zusätzliche Forschungen in diesem Bereich notwendig, um festzustellen wie Beschaffungsmanager am besten rekrutiert und trainiert werden können (Giunipero et al. 2006).

**Talent Management im Einkauf – Feisel und Hartmann (2007)**

Viele Unternehmen klagen über schlechte Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer EinkäuferInnen. Die Autoren diskutieren das wandelnde Berufsbild des modernen Einkaufs und dessen Einfluss auf das Unternehmen. Die notwendigen Kompetenzen des modernen, globalen Einkaufs nach Feisel und Hartmann sind beispielsweise Teamfähigkeit, die Fähigkeit, Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Stakeholder auszubalancieren, die Fähigkeit, andere Menschen zu beeinflussen und zu überzeugen sowie Probleme zu erkennen und proaktiv zu lösen (Feisel und Hartmann 2007).

**The changing role of procurement: Developing professional effectiveness – Tassabehji und Moorhouse (2008)**

In dieser Arbeit wurden 18 erfahrene Einkaufsprofis zum aktuellen Status ihrer Rolle sowie zu den notwendigen Kompetenzen für eine Weiterentwicklung ihres Berufstandes befragt. Außerdem wird auf die laufenden Veränderungen im Einkauf eingegangen. Die Interviews zeigen eine gesplante Wahrnehmung der Beschaffungsrolle zwischen den Fachleuten (strategisch) und ihren Organisationen (transaktional). Obwohl die Kompetenzen einen direkten Einfluss auf das Geschick der Beschaffungsfachleute haben, ihre Rolle kompetent zu erfüllen, wurde der Grad der organisatorischen Unterstützung und die interne Anerkennung des Einkaufs als ein großes Hindernis für die Entwicklung und den Fortschritt gesehen. Ein Rahmen für die Kompetenzen der EinkäuferInnen wird vorgestellt, um es Führungskräften zu ermöglichen, die Raffinessen des Einkaufs und ihre Auswirkungen zu bewerten, und den Grad der benötigten internen Unterstützung einschätzen zu können (Tassabehji und Moorhouse 2008).

**Strategisches Beschaffungsmanagement – Large (2009)**

Den Menschen kommt im strategischen Beschaffungsmanagement eine besondere Bedeutung zu. In dieser Studie wird die Bedeutung der strategischen Beschaffungsmanager für das Erfolgspotential eines Unternehmens erläutert, die Anforderungen an strategische Beschaffungsmanager strukturiert beschrieben und die Leistungsfähigkeit von

Beschaffungsmanagern am Beispiel der mündlichen Kommunikationsfähigkeit angeführt. Außerdem werden die Indikatoren der Leistungsfähigkeit von Beschaffungsmanagern genannt und diverse Einflussgrößen auf die Leistungsbereitschaft exemplarisch aufgezeigt (Large 2009).

#### **A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance – Eltantawy et al. (2009)**

Lieferantenintegration ist ein Werkzeug, um Organisationen dabei helfen zu können, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Strategische Versorgungsmanagement-Kompetenzen und der wahrgenommene Status der Versorgungsmanagement-Funktion werden als Vorgänger zur Lieferantenintegration gesehen, die zur Leistungsfähigkeit im Einkauf führen. Die Stichprobe für diese Studie umfasst 152 Einkaufsmanager. Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass strategische Fähigkeiten und der wahrgenommene Status der EinkäuferInnen wesentliche Voraussetzungen für die Lieferantenintegration und Performance sind. Die Beziehung zwischen strategischen Fähigkeiten und Leistung wird durch die Lieferantenintegration vermittelt. Ergebnisse einer Dominanzanalyse zeigen auch, welche strategischen Fähigkeiten am ehesten die Statusintegration und die Performance erklären. Diese Erkenntnisse haben erhebliche Auswirkungen auf die Supply-Management-Theorie und die angewandte Praxis (Eltantawy et al. 2009). Des Weiteren werden aus diesem Artikel zahlreiche Literaturquellen für die Forschungsarbeit ausgearbeitet (Burt et al. 2003; Carter und Narasimhan 1996; Cavinato 1987; Down und Liedtka 1994; Muller 2001; Murphy 1995). Die Primärquelle wurde zur Überprüfung der Vollständigkeit der Daten gesichtet.

#### **Purchasing Competence: A Stakeholder-Based Framework for Chief Purchasing Officers – Kern et al. (2011)**

Eine spezifische Forschungsrichtung innerhalb der Einkaufs- und Supply-Management-Literatur konzentriert sich auf die Entwicklung von Einkaufskompetenzen. Die Studie wendet die Stakeholder-Theorie und mehrere Methoden der Datenerhebung an, um ein hierarchiespezifisches Einkaufs-Management-Rahmenkonzept für EinkaufsleiterInnen entwickeln und bestätigen zu können. Zur Validierung wird eine bestätigende Faktorenanalyse von empirischen Daten 124 multinationalen Unternehmen ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen eine signifikante Beziehung zwischen den Managementkompetenzen von EinkaufsleiterInnen und verschiedenen Erfolgsmessgrößen des Einkaufs, was die Anwendung der Stakeholder-Theorie für ein solches Rahmenkonzept bestätigt (Kern et al. 2011).

#### **Zukunftsforschung im Beschaffungsmanagement – Fröhlich (2011)**

Im Buch „Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre“ von Victor Tiberius (Hrsg.) wird im Kapitel vier, welches von Elisabeth Fröhlich verfasst wurde, auf die Zukunftsforschung im Beschaffungsmanagement eingegangen. Neben der Bedeutung der Zukunftsforschung werden die Trends und der Wandel in der Beschaffung aufgezeigt. Außerdem werden die Berufsbilder, Tätigkeitsfelder und wichtige Kompetenzen der Beschaffung aufgezeigt und ein Ausblick in die Zukunft gegeben (Fröhlich 2011).

**Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability – Knight et al. (2014)**

In der Portfoliomatrix für den Einkauf von Kraljic (1983) wird festgehalten, dass unterschiedliche Modelle des Einkaufs auch verschiedene Beschaffungsstrategien benötigen, untermauert durch gezielten Ressourceneinsatz und Übung (Kraljic 1983). Der Ansatz ist in der Wirtschaft weit verbreitet und umfassend erforscht. Diese Studie zeigt, wie das Wissen und die Fähigkeiten im Portfolio eines Einkäufers variieren und erweitert das Gerüst des Wissens über Portfoliomanagement und dessen Anwendung in der Strategieentwicklung des Einkaufs in einer Organisation und im HR-Management. Ein neuer Ansatz für die Eigenschaften von EinkäuferInnen, welche gut zu einem dynamischen und flexiblen Umfeld passt, wird vorgestellt. In einer Umfrage beschreiben erfahrene EinkäuferInnen den spezifischen Einkauf und wichtige Eigenschaften für eine effektive Arbeitsweise. Zukäufe wurden nach deren Wichtigkeit für das Unternehmen kategorisiert (intern-orientierte Bewertung nach Kosten und Produktionsfaktor) und mit dem Versorgungsmarkt (extern-orientierte Bewertung der kommerziellen Risiken und Unsicherheiten) verglichen. Durch eine Clusteranalyse wurden drei wichtige Arten von Einkaufssituationen erkannt. Die erforderlichen Fähigkeiten zum effektiven Einkauf variieren in drei Clustern erheblich (für 22 Eigenschaften,  $p < 0.01$ ). Vorausgehende Forschungen zeigten, dass globale Unternehmen den Ansatz des Einkaufsportfolios nutzen um einen strategischen Einkauf zu entwickeln. Eine derartige Organisation würde auch von Profiling-Eigenschaften profitieren. Es wird gezeigt, wie die Umfrage angepasst werden kann um ein Management-Tool für globale Unternehmen zu erhalten, welches die Weiterentwicklung des Einkaufs fördert und einen Mehrwert an Flexibilität und damit eine Leistungssteigerung bietet (Knight et al. 2014).

**Sind Frauen die besseren Einkäufer? – Kummer und Eitler (2014)**

Gute MitarbeiterInnen können den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Die Frage ist, welche Eigenschaften sollten erfolgreiche EinkaufsspezialistInnen aufweisen? Ziel einer am Institut für Transportwirtschaft und Logistik der WU Wien durchgeführten Studie ist es, einen Zusammenhang zwischen Gender und Beschaffungskompetenzen herzustellen (Kummer und Eitler 2014).

**PFI procurement skills. A cross-sector survey of practitioners – Zawawi et al. (2014)**

Der Vertragsabschluss des Privatsektors zum Bau und Betrieb öffentlicher Infrastrukturen im Rahmen der Privatfinanzierungsinitiative (PFI) hat zu einer heftigen Debatte unter den Fachleuten geführt. Die Debatte wird im Schatten der zunehmenden Berichte über Misserfolge geführt, welche die Projekte im Rahmen dieser PFI belasten. Es ist mittlerweile verstanden worden, dass es einen allgemeinen Mangel an angemessenen PFI Vertragsinhalten im öffentlichen Kundenbereich gibt. Das Ergebnis ist eine schiefe Risikoübertragung, bei der der Privatsektor die Gewinne privatisiert und die Verluste verstaatlicht. Eine genaue Suche der Ursachen ergab, dass es in der Verhandlungsphase auf Kundenseite schwerwiegende Defizite im Einkaufsbereich gibt. Aus diesem Grund wurden die aktuell notwendigen Kompetenzen von EinkäuferInnen im öffentlichen Bereich ermittelt. Es wurde festgestellt, dass Stakeholder – Verwaltung, Vertragsmanagement, Angebotsevaluierung, Risikomanagement und die Kenntnis der behördlichen Regularien die wichtigsten Fähigkeiten sind. Außerdem wird darauf

hingewiesen, dass es geringfügige Rangunterschiede zwischen privatem und öffentlichem Sektor gibt, diese jedoch nicht statistisch signifikant sind (Zawawi et al. 2014).

### 3.3.2.4.3 Ergebnisse der Kompetenzerfassung aus der Literatur

Für die Ergebnisdarstellung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus der Literatur werden die deutsch- und englischsprachigen Quellen zusammengefasst, da für die darauf aufbauende quantitative Hauptstudie der Unterschied zwischen deutscher (D) und englischer (E) Quelle nicht ausschlaggebend ist. Tabelle 3-10 bis Tabelle 3-13 zeigen die Anzahl der Nennungen von Kompetenzen aus der Literatur, dargestellt anhand der Einteilung des KODE®X KompetenzAtlas. Die Darstellung ist eine reine quantitative Auswertung aufbauend auf die qualitative Literaturanalyse der Kompetenzen für EinkäuferInnen.

Tabelle 3-10: Kompetenzerfassung Literatur: Personale Kompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen		
			D	E	$\Sigma$
Personale Kompetenz	P	Loyalität	0	0	0
		Normativ-ethische Einstellung	4	5	9
		Glaubwürdigkeit	6	1	7
		Eigenverantwortung	3	10	13
	P/A	Einsatzbereitschaft	3	3	6
		Selbstmanagement	3	0	3
		Schöpferische Fähigkeit	2	0	2
		Offenheit für Veränderungen	0	0	0
	P/S	Humor	0	0	0
		Hilfsbereitschaft	0	0	0
		Mitarbeiterförderung	0	3	3
		Delegieren	0	1	1
	P/F	Lernbereitschaft	0	1	1
		Ganzheitliches Denken	4	7	11
Disziplin		0	1	1	
Zuverlässigkeit		0	0	0	

In Tabelle 3-10 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der personalen Kompetenzen aus der Literatur 57 beträgt. Insgesamt wurden 790 Kompetenzen für EinkäuferInnen quantitativ aus der Literatur erfasst und davon fallen 8,04% auf personale Kompetenzen. Dieser geringe Anteil an personalen Kompetenzen lässt schließen, dass die Literatur diesen Kompetenzen für EinkäuferInnen einen eher geringen Stellwert zuweist.

Tabelle 3-11: Kompetenzerfassung Literatur: Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen		
			D	E	$\Sigma$
Aktivitäts- und Handlungskompetenz	A/P	Entscheidungsfähigkeit	2	3	5
		Gestaltungswille	0	0	0
		Innovationsfreudigkeit	2	16	18
		Belastbarkeit	3	4	7
	A	Tatkraft	3	2	5
		Mobilität	6	2	8
		Ausführungsbereitschaft	0	0	0
		Initiative	4	15	19
	A/S	Optimismus	0	1	1
		Soziales Engagement	0	1	1
		Impulsgeben	0	1	1
		Schlagfertigkeit	1	5	6
	A/F	Ergebnisorientiertes Handeln	5	4	9
		Zielorientiertes Führen	6	20	26
		Beharrlichkeit	0	1	1
		Konsequenz	0	0	0

In Tabelle 3-11 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen aus der Literatur 107 von 790 beträgt. Das entspricht einen Anteil von 15,09%. Diese Kompetenzen sind Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiative und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, und Unternehmen oder Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren (Heyse 2010b).

Tabelle 3-12: Kompetenzerfassung Literatur: Sozial-kommunikative Kompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen		
			D	E	$\Sigma$
Sozial-kommunikative Kompetenz	S/P	Konfliktlösungsfähigkeit	1	12	13
		Integrationsfähigkeit	8	6	14
		Teamfähigkeit	7	24	31
		Dialogfähigkeit Kundenorientierung	1	24	25
	S/A	Akquisitionsstärke	2	1	3
		Problemlösungsfähigkeit	3	17	20
		Experimentierfreude	3	16	19
		Beratungsfähigkeit	4	22	26
	S	Kommunikationsfähigkeit	8	24	32
		Kooperationsfähigkeit	1	5	6
		Beziehungsmanagement	0	2	2
		Anpassungsfähigkeit	0	1	1
	S/F	Sprachgewandtheit	7	34	41
		Verständnisbereitschaft	2	0	2
		Pflichtgefühl	0	0	0
		Gewissenhaftigkeit	1	0	1

In Tabelle 3-12 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der sozial-kommunikative Kompetenzen aus der Literatur 236 von 790 beträgt. Das entspricht einem Anteil von 33,29%. Diese Kompetenzen sind die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ

selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen/Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln (Heyse 2010b).

Tabelle 3-13: Kompetenzerfassung Literatur: Fach- und Methodenkompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen		
			D	E	$\Sigma$
Fach- und Methodenkompetenz	F/P	Wissensorientierung	1	7	8
		Analytische Fähigkeiten	3	13	16
		Sachlichkeit	1	2	3
		Beurteilungsvermögen	1	1	2
	F/A	Konzeptionsstärke	2	9	11
		Organisationsfähigkeit	2	12	14
		Fleiß	0	1	1
		Systematisch-methodisches Vorgehen	9	50	9
	F/S	Projektmanagement	1	10	11
		Folgebewusstsein	4	0	4
		Lehrfähigkeit	2	6	8
		Fachliche Anerkennung	0	1	1
	F	Fachwissen	21	93	114
		Marktkennnisse	2	21	24
		Planungsverhalten	9	53	62
		Fachübergreifende Kenntnisse	17	35	52

In Tabelle 3-13 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der Fach- und Methodenkompetenzen aus der Literatur 340 von 790 beträgt. Das entspricht einem Anteil von 47,95%. Diese Kompetenzen sind die Dispositionen, gedanklich - methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren (Heyse 2010b). Speziell die Teilkompetenzen Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse haben eine hohe Anzahl an Nennungen und werden in weiteren Analysen einer besonderen Betrachtung unterzogen.

In Tabelle 3-14 sind die 18 Kompetenzen zusammengefasst, welche in den acht deutschen und 29 englischen Literaturquellen am häufigsten genannt wurden. Insgesamt wurden 790 Kompetenzen (181 Kompetenzen in der deutschen und 609 in der englischen Literatur) erfasst.

Tabelle 3-14: Reihung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus der Literatur

1. Reihung	2. Reihung	Teilkompetenz	Gruppe	Nennungen	
				absolut	relativ [%]
1		Fachwissen	F	114	14,4
2	1	Planungsverhalten	F	62	7,8
3	2	Systematisch-methodisches Vorgehen	F/A	59	7,5
4		Fachübergreifende Kenntnisse	F	52	6,6
5	3	Sprachgewandtheit	S/F	41	5,2
6	4	Kommunikationsfähigkeit	S	32	4,1
7	5	Teamfähigkeit	S/P	31	3,9
8	6	Zielorientiertes Führen	A/F	26	3,3
9	7	Beratungsfähigkeit	S/A	26	3,3
10	8	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	S/P	25	3,2
11	9	Marktkennntnisse	F	24	3,0
12	10	Problemlösungsfähigkeit	S/A	20	2,5
13	11	Initiative	A	19	2,4
14	12	Experimentierfreude	S/A	19	2,4
15	13	Innovationsfreudigkeit	A/P	18	2,3
16	14	Analytische Fähigkeiten	F/P	16	2,0
17	15	Organisationsfähigkeit	F/A	14	1,8
18	16	Integrationsfähigkeit	S/P	14	1,8

Bei der ersten Reihung sind die Kompetenzen „Fachwissen“ und „fachübergreifende Kenntnisse“ integriert und bei der zweiten Reihung wurden diese beiden Kompetenzen ausgenommen. Diese beiden Kompetenzen spiegeln operative Kompetenzen wider (Heyse 2010b) und werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit separat betrachtet. Die 16 am häufigsten genannten Kompetenzen aus der zweiten Reihung stellen die Grundlage für die quantitative Umfrage im Bereich der Kompetenzen für EinkäuferInnen dar. Bei der quantitativen Analyse der 16 Kompetenzen der zweiten Reihung wird festgestellt, dass die Kompetenzen in den vier Grundkompetenzen nach Heyse (2010b) folgendermaßen vorliegen:

- (S) Sozial-kommunikative Kompetenz: 8 Teilkompetenzen
- (F) Fach- und Methodenkompetenz: 5 Teilkompetenzen
- (A) Aktivitäts- und Handlungskompetenz: 3 Teilkompetenzen
- (P) Personale Kompetenz: 0 Teilkompetenzen

Aus dieser ersten quantitativen Analyse der wissenschaftlichen Literatur geht hervor, dass die Sozial-kommunikativen Kompetenzen für EinkäuferInnen aus einer ganzheitlichen Betrachtung an erster Stelle stehen (ausgenommen Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse). Planungsverhalten und systematisch-methodisches Vorgehen aus den Grundkompetenzen Fach- und Methodenkompetenz sind laut Literatur die wichtigsten Teilkompetenzen für eine/n EinkäuferIn. Eine Nennung von personalen Kompetenzen findet in der Literatur statt, jedoch in der Reihung der ersten 16 Kompetenzen wird keine personale Kompetenz gezählt. Dieses Ergebnis könnte im Zusammenhang damit stehen, dass personale Kompetenzen mit Persönlichkeitseigenschaften vermischt werden und daher eine untergeordnete Rolle bei der Kompetenzbetrachtung spielen.

Aufgrund dieser zusammenfassenden quantitativen Analyse der Literatur ergibt sich die Tatsache, dass sozial-kommunikative Kompetenzen für EinkäuferInnen sehr wichtige Grundkompetenzen sind. Für eine umfassendere Betrachtung dieser Kompetenzen wird in der quantitativen Hauptstudie das Konstrukt des Beurteilungsbogens für soziale und methodische Kompetenzen nach Frey und Balzer gewählt, da die Operationalisierung der einzelnen Kompetenzen durch ein Itemkonstrukt gegeben ist.

### **Fachwissen, fachübergreifende Kenntnisse**

*„Fachwissen repräsentiert den klassischen Bereich der Berufsausbildung und stützt sich in erster Linie auf das Wissen, das in der Schule, Ausbildung sowie bei betrieblichen und persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird. Es werden die Qualifikationen angesprochen, die insbesondere zur Vorbereitung und Argumentation von Entscheidungen oder Empfehlungen eingesetzt werden müssen um überzeugend und sicher argumentieren zu können.“* (Heyse 2010b)

Diese laut Heyse operativen Kompetenzen sollen gesondert betrachtet werden, da sie spezielles Fachwissen in diesem Fall von EinkäuferInnen darstellen. In Anhang B sind die original Kompetenzbezeichnungen der Quellen den Teilkompetenzen „Fachwissen“ und „fachübergreifende Kenntnisse“ zugeordnet. In Tabelle 3-15 sind die Teilkompetenzen in Untergruppen aufgelistet.

Tabelle 3-15: Untergruppen der Teilkompetenzen: Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse

<i>Fachwissen, fachübergreifende Kenntnisse</i>	<i>Nennungen (n=166)</i>	
	<i>absolut</i>	<i>relativ [%]</i>
Technisches Verständnis	54	32,5
IT-Kenntnisse	31	18,7
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	20	12,1
Prozesskenntnisse	19	11,5
Fachkenntnisse im Einkauf/Logistik	14	8,4
Rechtskenntnisse	14	8,4
Managementkenntnisse	6	3,6
Fremdsprachenfachkenntnisse	5	3,0
Komplexitätsverständnis	3	1,8

Mit knapp 33% der Nennungen ist technisches Verständnis im Einkauf eine der wichtigsten fachspezifischen Kenntnisse. It-, betriebswirtschaftliche und Prozesskenntnisse stellen einen großen wichtigen Block der fachspezifischen Kenntnisse von EinkäuferInnen dar.

### **3.3.2.5 Kompetenzen für EinkäuferInnen aus Sicht von Stellenanzeigen**

Das folgende Kapitel geht der Frage nach, welche Kompetenzen Personalmanager für EinkäuferInnen notwendig halten und folge dessen bei Stellenausschreibungen fordern. Zunächst wird die Vorgehensweise der Datenerhebung, dann die Stellen allgemein beschrieben und die laut den Stellenanzeigen erforderlichen Kompetenzen ausgewertet und aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur verglichen.

### **3.3.2.5.1 Vorgehensweise**

Im Oktober 2015 wurden 100 Stellenanzeigen von EinkäuferInnen auf den Homepages österreichischer Unternehmen bzw. beauftragter Personaldienstleister ausgewertet. Die Stellenanzeigen wurden einerseits über die Online-Jobbörse „karriere.at“ und andererseits direkt auf den Homepages der Unternehmen bzw. Personaldienstleister gefunden. Die ausgewerteten Unternehmen sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig – von der Bauindustrie, der chemischen Industrie, über Elektrotechnik und Maschinenbau bis hin zur Unternehmensberatung. Die Gruppierung erfolgt nach der gleichen Vorgehensweise wie es in Kapitel 3.3.2.4.1 beschrieben ist. Eine Übersicht der Stellenanzeigen ist in Anhang C dargestellt. Bei den Stellenanzeigen für EinkäuferInnen wird die Vorgehensweisen nicht in dem gleichen Detaillierungsgrad wie in Kapitel 3.3.2.4 ausgeführt.

### **3.3.2.5.2 Art und Umfang der ausgeschriebenen Stellen**

54 der 100 Unternehmen haben einen Personaldienstleister mit der Personalrekrutierung beauftragt und 46 von 100 führten diese selbst durch. Alle Personaldienstleister haben ihre/n KlientIn geheim gehalten. Zehn Unternehmen suchten EinkäuferInnen in leitender Funktion (CPO) und acht dieser zehn Unternehmen ließen die Ausschreibung von einem Personaldienstleister durchführen. In 90 Stellenanzeigen wurde kein CPO gesucht. 46 der Unternehmen haben einen Personaldienstleister beauftragt und 44 Unternehmen haben die EinkäuferInnen selbst rekrutiert.

#### **Richtung der Ausbildung**

In 44 Stellenanzeigen wird ein/e EinkäuferIn mit technischer oder wirtschaftlicher Ausbildung, in 47 ausschließlich ein/e TechnikerIn, in sieben ausschließlich ein/e AbsolventIn einer wirtschaftlichen Ausbildung gesucht. Zwei Stellenanzeigen machten keine Angabe zur erforderlichen Ausbildung. Mehrfachnennungen waren möglich. In 91 Stellenanzeigen wurde für die ausgeschriebene Position ein/e AbsolventIn mit einer technischen Ausbildung gesucht. In 19 Ausschreibungen wurde explizit ein/e WirtschaftsingenieurIn gefordert – dies entspricht 20,9%.

#### **Berufserfahrung**

In 93 Stellenanzeigen war es notwendig, dass die BewerberInnen Berufserfahrung mitbringen. Sieben Stellenanzeigen machten diesbezüglich keine Aussage. Die folgenden beiden Abschnitte zeigen die von den Stellenanzeigen gewünschte Richtung und Dauer der Berufserfahrung.

In 25 Stellenanzeigen werden EinkäuferInnen mit vorhergehenden Tätigkeiten im branchenspezifischen, technischen Bereich gesucht. 72 Stellenanzeigen verlangten Erfahrung im Einkauf und zwei in der Logistik. Vier Stellenanzeigen machten keine Angabe zur Art der notwendigen Berufserfahrung. Mehrfachnennungen waren möglich.

In 93 Stellenanzeigen wurden Angaben zur Dauer der notwendigen Berufserfahrung getätigt. 22 Stellenanzeigen forderten eine Berufserfahrung von mindestens zwei Jahren, 44 von mindestens fünf Jahren. 27 Stellenanzeigen suchten zwar keine BerufseinsteigerInnen, machten jedoch keine zeitliche Detaillierung bezüglich der Berufserfahrung.

### 3.3.2.5.3 Gehalt der ausgeschriebenen Stellen

Alle Unternehmungen haben die nach §§ 9 Abs. 2 und 23 Abs. 2 GIBG<sup>22</sup> verpflichtende Angabe des Mindestgehaltes getätigt und darüber hinaus haben ebenfalls alle Unternehmen auf ihre Bereitschaft zur Überzahlung hingewiesen. Die angegebenen Bruttojahresmindestgehälter bewegen sich bei den ausgeschriebenen EinkäuferInnen zwischen € 24.323,18 und € 85.000,00, mit einem Mittelwert von € 43.368,88 und einem Median von € 41.127,53. Bei/m operative/n EinkäuferIn ist der kleinste Wert € 24.323,18, der Median € 40.000,00, der Mittelwert € 41.637,29 und der größte Wert € 80.000,00. Beim CPO ist der kleinste Wert € 30.800,00, der Mittelwert € 54.510,99, der Median € 58.265,93 und der größte Wert € 85.000,00.

Zum Vergleich: Das durchschnittliche Bruttojahresgehalt eines unselbstständig Erwerbstätigen in Österreich betrug 2013 € 30.160, das eines Angestellten € 36.258 (Statistik Austria 2014).

### 3.3.2.5.4 Ergebnisse der Kompetenzerfassung aus den Stellenanzeigen

Tabelle 3-16 zeigt eine erste Zusammenfassung der genannten Kompetenzen in einer Kompetenzgruppenanalyse der Stellenanzeigen.

Tabelle 3-16: Kompetenzgruppenanalyse der Stellenanzeigen

Kompetenzgruppe	Stellenanzeigen (n=100)		Nicht-CPO (n=90)		CPO (n=10)	
	Anzahl	[%]	Anzahl	[%]	Anzahl	[%]
1 Fremdsprachenkenntnisse	94	94	85	94,4	9	90
2 Berufs- und Branchenerfahrung	93	93	84	93,3	9	90
3 Studium oder lange Berufserfahrung	86	86	77	85,6	9	90
4 Verhandlungsfähigkeit	63	63	58	64,4	5	50
5 PC-Kenntnisse	56	56	53	58,9	3	30
6 Durchsetzungsvermögen	51	51	46	51,1	5	50
7 ERP	44	44	44	48,9	0	0
8 Teamfähigkeit	39	39	34	37,8	5	50
9 Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	39	39	36	40,0	3	30
10 Reisebereitschaft	36	36	34	37,8	2	20
11 Juristische Kenntnisse (v. a. Vertragsrecht)	32	32	30	33,3	2	20
12 Technische Kenntnisse	30	30	27	30,0	3	30
13 Selbstständigkeit	30	30	27	30,0	3	30
14 Unternehmerisches Denken	29	29	27	30,0	2	20
15 Belastbarkeit	29	29	29	32,2	0	0
16 Flexibilität	20	20	18	20,0	2	20
17 Organisationsfähigkeit	19	19	18	20,0	1	10
18 Engagement	19	19	18	20,0	1	10
19 Professionelles Auftreten	18	18	17	18,9	1	10
20 Führungskompetenz	13	13	6	6,7	7	70
21 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	12	12	11	12,2	1	10
22 Zielorientierung	12	12	11	12,2	1	10
23 Gewissenhaftigkeit	12	12	9	10,0	3	30
24 Analytisches Denken	11	11	8	8,9	3	30
25 Ganzheitliches Denken	11	11	9	10,0	2	20
26 Qualitätsmanagement	11	11	10	11,1	1	10
27 Kundenorientierung	10	10	10	11,1	0	0
28 Verantwortungsbewusstsein	10	10	9	10,0	1	10
29 Eigeninitiative	9	9	9	10,0	0	0

<sup>22</sup> Gleichbehandlungsgesetz

Tabellenfortsetzung

Kompetenzgruppe	Stellenanzeigen (n=100)		Nicht-CPO (n=90)		CPO (n=10)	
	Anzahl	[%]	Anzahl	[%]	Anzahl	[%]
30 Projektmanagement	7	7	7	7,8	0	0
31 Proaktivität	7	7	4	4,4	3	30
32 Zuverlässigkeit	7	7	6	6,7	1	10
33 Einsatzbereitschaft	7	7	1	1,1	6	60
34 Strategisches Denken	6	6	4	4,4	2	20
35 Hands-on Mentalität	5	5	5	5,6	0	0
36 Überzeugungsvermögen	4	4	4	4,4	0	0
37 Neugierde	4	4	4	4,4	0	0
38 Prozessmanagement	4	4	3	3,3	1	10
39 Abschlussstärke	4	4	4	4,4	0	0
40 Zeitmanagement	3	3	0	0,0	3	30
41 Methoden und Techniken des Einkaufs	2	2	1	1,1	1	10
42 Interkulturelle Kompetenz	2	2	1	1,1	1	10
43 Methoden und Techniken der Logistik	2	2	2	2,2	0	0
44 Motivationsfähigkeit	2	2	2	2,2	0	0
45 Ausdauer	2	2	1	1,1	1	10
46 Lesen technischer Zeichnungen	1	1	1	1,1	0	0
47 Präsentationsfähigkeit	1	1	1	1,1	0	0
48 Hausverstand	1	1	1	1,1	0	0

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus Tabelle 3-16 interpretiert.

- Nahezu alle Stellenanzeigen fordern „Berufs- und Branchenerfahrung“ und ein „abgeschlossenes Studium oder lange Berufserfahrung“ der BewerberInnen. Stellenanzeigen, in denen z.B. EinkäuferInnen mit einer abgeschlossenen BHS<sup>23</sup> oder Universität gesucht wurden, wurden zur Kompetenz „Studium oder lange Berufserfahrung“ hinzugezählt; in den meisten Fällen waren sie wegen der geforderten langen Berufserfahrung (> 5 Jahre) ohnehin dieser Gruppe zuzuordnen.
- Ein Widerspruch liegt bei den beiden Kompetenzen Durchsetzungsvermögen und Überzeugungsvermögen vor. Während mehr als die Hälfte (51 von Hundert (vH)) der Stellenanzeigen Durchsetzungsvermögen fordern, fordern nur vier vH Stellenanzeigen das zur erfolgreichen Durchsetzung empfehlenswerte Überzeugungsvermögen.
- In 13 vH Stellenanzeigen wird Führungskompetenz erwartet wobei die Kompetenz primär bei CPOs gefordert wird (70%).
- Entscheidungsfähigkeit wird in den Stellenanzeigen nicht gefordert. Dies könnte den Grund haben, dass diese Kompetenz für jede/n EinkäuferIn notwendig ist und somit vorausgesetzt wird.
- Operative EinkäuferInnen sollte eine höhere Belastbarkeit, bessere PC-Kenntnisse, und eine höhere Reisebereitschaft als der CPO aufweisen. Auf der anderen Seite benötigt der CPO neben Führungskompetenz mehr Zeitmanagement, Einsatzbereitschaft, analytisches Denken und ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein als seine MitarbeiterInnen.

### Darstellung der Kompetenzen nach dem KODE®X KompetenzAtlas

Für die Ergebnisdarstellung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus Stellenanzeigen werden die Kompetenzen quantitativ erfasst. Tabelle 3-17 bis Tabelle 3-20 zeigen die Anzahl der

<sup>23</sup> Berufsbildende Höhere Schule

Nennungen von Kompetenzen aus Stellenanzeigen, dargestellt anhand der Einteilung des KODE®X KompetenzAtlases.

Tabelle 3-17: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Personale Kompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen
Personale Kompetenz	P	Loyalität	0
		Normativ-ethische Einstellung	10
		Glaubwürdigkeit	0
		Eigenverantwortung	3
	P/A	Einsatzbereitschaft	9
		Selbstmanagement	30
		Schöpferische Fähigkeit	0
		Offenheit für Veränderungen	0
	P/S	Humor	0
		Hilfsbereitschaft	0
		Mitarbeiterförderung	0
		Delegieren	0
	P/F	Lernbereitschaft	0
		Ganzheitliches Denken	11
		Disziplin	0
		Zuverlässigkeit	7

In Tabelle 3-17 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der personalen Kompetenzen aus den Stellenanzeigen 70 von 1.061 beträgt. Das entspricht einem Anteil von 6,60%. Dieser geringe Anteil an personalen Kompetenzen lässt schließen, dass Personalverantwortliche diesen Kompetenzen für EinkäuferInnen einen eher geringen Stellwert zuweisen. Es zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Literaturlauswertung.

Tabelle 3-18: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen
Aktivitäts- und Handlungskompetenz	A/P	Entscheidungsfähigkeit	0
		Gestaltungswille	0
		Innovationsfreudigkeit	0
		Belastbarkeit	31
	A	Tatkraft	51
		Mobilität	57
		Ausführungsbereitschaft	5
		Initiative	28
	A/S	Optimismus	0
		Soziales Engagement	0
		Impulsgeben	0
		Schlagfertigkeit	18
	A/F	Ergebnisorientiertes Handeln	7
		Zielorientiertes Führen	54
		Beharrlichkeit	0
Konsequenz		0	

In Tabelle 3-18 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen aus den Stellenanzeigen 251 von 1.061 beträgt. Das entspricht einem Anteil von 23,66%. Diese Kompetenzen sind die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiative und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, und Unternehmen oder Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren (Heyse 2010b).

Tabelle 3-19: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Sozial-kommunikative Kompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen
Sozial-kommunikative Kompetenz	S/P	Konfliktlösungsfähigkeit	0
		Integrationsfähigkeit	2
		Teamfähigkeit	39
		Dialogfähigkeit Kundenorientierung	10
	S/A	Akquisitionsstärke	4
		Problemlösungsfähigkeit	0
		Experimentierfreude	4
		Beratungsfähigkeit	4
	S	Kommunikationsfähigkeit	39
		Kooperationsfähigkeit	0
		Beziehungsmanagement	3
		Anpassungsfähigkeit	0
	S/F	Sprachgewandtheit	63
		Verständnisbereitschaft	0
		Pflichtgefühl	0
		Gewissenhaftigkeit	12

In Tabelle 3-19 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der sozial-kommunikative Kompetenzen aus den Stellenanzeigen 180 von 1.061 beträgt. Das entspricht

einem Anteil von 16,97%. Diese Kompetenzen sind die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen/Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln (Heyse 2010b).

Tabelle 3-20: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Fach- und Methodenkompetenz

Grundkompetenz	Kompetenzgruppe	Teilkompetenz	Anzahl der Nennungen
Fach- und Methodenkompetenz	F/P	Wissensorientierung	0
		Analytische Fähigkeiten	17
		Sachlichkeit	0
		Beurteilungsvermögen	0
	F/A	Konzeptionsstärke	0
		Organisationsfähigkeit	19
		Fleiß	0
		Systematisch-methodisches Vorgehen	4
	F/S	Projektmanagement	7
		Folgebewusstsein	0
		Lehrfähigkeit	1
		Fachliche Anerkennung	0
	F	Fachwissen	355
		Marktkennnisse	2
		Planungsverhalten	0
Fachübergreifende Kenntnisse		155	

In Tabelle 3-20 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl der Nennungen der Fach- und Methodenkompetenzen aus der Literatur 560 von 1.061 beträgt. Das entspricht einem Anteil von 52,78%. Diese Kompetenzen sind Dispositionen, gedanklich - methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren (Heyse 2010b). Speziell die Teilkompetenzen „Fachwissen“ und „fachübergreifende Kenntnisse“ haben eine hohe Anzahl an Nennungen. In Tabelle 3-21 sind die 18 Kompetenzen anhand eines Rankings zusammengefasst.

Tabelle 3-21: Reihung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus den Stellenanzeigen

1. Reihung	2. Reihung	Teilkompetenz	Gruppe	Nennungen	
				absolut	relativ [%]
1		Fachwissen	F	355	33,5
2		Fachübergreifende Kenntnisse	F	155	14,6
3	1	Sprachgewandtheit	S/F	63	5,9
4	2	Mobilität	A	57	5,4
5	3	Zielorientiertes Führen	A/F	54	5,1
6	4	Tatkraft	A	51	4,8
7	5	Kommunikationsfähigkeit	S	39	3,7
8	6	Teamfähigkeit	S/P	39	3,7
9	7	Belastbarkeit	A/P	31	2,9
10	8	Selbstmanagement	P/A	30	2,8
11	9	Initiative	A	28	2,6
12	10	Organisationsfähigkeit	F/A	19	1,8
13	11	Schlagfertigkeit	A/S	18	1,7
14	12	Analytische Fähigkeiten	F/P	17	1,6
15	13	Gewissenhaftigkeit	S/F	12	1,1
16	14	Ganzheitliches Denken	P/F	11	1,0
17	15	Normativ-ethische Einstellung	P	10	0,9
18	16	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	S/P	10	0,9

Bei der ersten Reihung sind die Kompetenzen „Fachwissen“ und „fachübergreifende Kenntnisse“ integriert und bei der zweiten Reihung wurden diese beiden Kompetenzen ausgenommen. Bei der quantitativen Analyse der 16 Kompetenzen der zweiten Reihung wird festgestellt, dass die Kompetenzen in den vier Grundkompetenzen nach (Heyse 2010b) folgendermaßen vorliegen:

- (S) Sozial-kommunikative Kompetenz: 5 Teilkompetenzen
- (F) Fach- und Methodenkompetenz: 2 Teilkompetenzen
- (A) Aktivitäts- und Handlungskompetenz: 6 Teilkompetenzen
- (P) Personale Kompetenz: 3 Teilkompetenzen

Aus dieser quantitativen Analyse der Stellenanzeigen geht hervor, dass Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse einen wesentlichen Stellenwert für die Personalsuche im Bereich Einkauf darstellen. Die Kompetenzen Sprachgewandtheit, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, zielorientiertes Führen, Initiative, Dialogfähigkeit und Kundenorientierung, analytische Fähigkeit und Organisationsfähigkeit werden in den Stellenanzeigen als auch in der Literatur unter den 16 wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen genannt. Da bei den Stellenanzeigen auch Kompetenzen wie Mobilität oder Gewissenhaftigkeit explizit erwähnt wurden, weichen einige Kompetenzen der Analyse der Stellenanzeigen von der Literatur ab. Zusammenfassend kann vergleichend festgehalten werden, dass Fachwissen, fachübergreifende Kenntnisse, Sprachgewandtheit, zielorientiertes Führen, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit sowohl bei der Literaturanalyse als auch bei den Stellenanalysen wichtige Kompetenzen für EinkäuferInnen darstellen.

### 3.3.3 Betrachtungsfeld Persönlichkeitseigenschaften

*„Extraversion kann beispielweise ein Indiz für das Vorhandensein sozial-kommunikativer Kompetenz sein, ist aber keine notwendige Voraussetzung dieser Kompetenz. Persönlichkeitseigenschaften können daher nicht unmittelbar auf die Diagnose von Kompetenz angewandt werden [...]. Um von Persönlichkeitseigenschaften auf Kompetenz zu schließen, ist stets eine Übersetzungsleistung erforderlich.“* (Erpenbeck 2007)

Im Betrachtungsfeld der Persönlichkeitseigenschaften soll geklärt werden, wie Persönlichkeitseigenschaften bei Personen erfasst werden können wobei auch auf den Fokus einer zeitökonomischen Erfassung eingegangen wird. In weiterer Folge wird die Strukturierung bzw. Einteilung der Persönlichkeitseigenschaften anhand verschiedener Modelle erläutert und schlussendlich eine Auswahl für ein, für diese Forschungsarbeit geeignetes, Modell getroffen.

#### 3.3.3.1 Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften

Geschichtlich betrachtet, wurden Persönlichkeitstests schon während des ersten Weltkriegs von der amerikanischen Armee verwendet, um die Entwicklung der Schützengrabenneurose der Soldaten vorauszusagen. In der heutigen Zeit greifen immer mehr Führungskräfte bei der Optimierung ihrer Belegschaft auf die Verwendung von Persönlichkeitstests zurück (Harrell 2017).

Nach Kauffeld und Grote (2000a) ist die Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften sehr situationsübergreifend, stabil und weniger spezifisch als die Erfassung von Kompetenzen (Kauffeld und Grote 2000a). Persönlichkeitseigenschaften sind eng mit der individuellen Handlungskompetenz verbunden. Die Grundlage für menschliche Verhaltensweisen wird von den Persönlichkeitseigenschaften geschaffen und gleichzeitig beeinflussen Persönlichkeitseigenschaften die Entwicklungsfähigkeit der individuellen Kompetenzmodelle (Staudt und Kriegesmann 2002).

Struktur und Funktionsweisen individueller Persönlichkeiten können hypothetisch durch Persönlichkeitsmodelle ausgewertet werden. Auf der einen Seite sollen die Modelle ein Verständnis des Aufbaus, der Ursprünge und Korrelate der Persönlichkeit ermöglichen und auf der anderen Seite Vorhersagen von Verhaltensweisen ermitteln. Es gibt eine Vielzahl von Persönlichkeitsmodellen auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

#### 3.3.3.2 Persönlichkeitsmodelle

Persönlichkeitsmodelle versuchen die Persönlichkeit von Menschen zu analysieren, strukturieren und modellhaft darzustellen. Um dies zu erreichen werden Eigenschaften, Verhalten oder auch körperliche Merkmale von Personen untersucht und versucht in Gruppen bzw. Kategorien zu gliedern. Die dabei entstandenen Modelle dürfen nicht dogmatisch gesehen werden, sondern dienen lediglich dazu, Persönlichkeitsunterschiede systematisch darzustellen und einzugliedern. Persönlichkeitsmodelle sollen außerdem leicht verständlich und darstellbar, kommunizierbar und respektabel im Umgang mit den Menschen sein (Simon 2006).

Persönlichkeitsmodelle werden heutzutage vielfach auch bei Bewerbungen eingesetzt, und es gibt auch Modelle die speziell auf dieses Einsatzgebiet zugeschnitten sind, etwa das Bochumer Inventar. Zum Großteil werden Fragebögen benutzt um Eigenschaften der ProbandInnen zu ermitteln. Allerdings sind viele auch anfällig für den Barnum-Effekt. Schwammige Formulierungen oder allgemeingültige Aussagen können die Ergebnisse der Modelle verfälschen (Simon 2006).

Im folgenden Abschnitt werden für die Forschungsarbeit relevante Persönlichkeitsmodelle unterschieden und beschrieben. Der Hauptteil befasst sich mit dem Fünf-Faktoren Modell bzw. den so genannten Big-Five. Dieses Persönlichkeitsmodell unterscheidet zwischen fünf Dimensionen der Persönlichkeit und wird gerne im beruflichen Umfeld verwendet. Des Weiteren wird auf die Kurzversion des Big-Five-Modells, dem BFI-10<sup>24</sup> eingegangen. Als nächstes wird das Riemann-Thomann-Modell beschrieben, welches die menschliche Persönlichkeit grob in vier Grundausrichtungen mit verschieden starker Ausprägung eingliedert und beschreibt. Zum Abschluss wird näher auf das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung eingegangen, das vor allem in der Arbeitswelt Anwendung findet und die Befragten hinsichtlich vier Kategorien testet (Winkler 2005).

Um eine grobe Vorstellung einer Persönlichkeit zu bekommen, sind diese Tests bzw. Modelle eine angemessene Methode, da sie ähnliche Merkmale der menschlichen Persönlichkeit zusammenfassen und allgemeingültig darzustellen versuchen. Dies erleichtert es EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen bzw. bei Einstellungsgesprächen die passende Person auszuwählen. Durch Persönlichkeitstests ergeben sich bereichsübergreifende Schlussfolgerungen für Führungskräfte, die auch ohne psychologische Ausbildung leicht verständlich und umsetzbar sind (Simon 2006).

### **3.3.3.2.1 Fünf-Faktoren Modell**

Das Fünf-Faktoren Modell steht bei vielen WissenschaftlerInnen hoch im Kurs. Die beruflichen Leistungen der zu testenden Personen können, laut Untersuchungen zufolge, zuverlässig vorausgesagt werden (Harrell 2017).

Das Fünf-Faktoren Modell findet vermehrt auch Anwendungsbereiche außerhalb der Psychologie aufgrund der zunehmenden Etablierung des Modells (Rammsted et al. 2013). Den Ursprung hat das Modell in der Persönlichkeitspsychologie, mit dem Ziel, fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit zu erheben (De Raad 2000; Goldberg 1990; John et al. 2008). Diesem Modell liegt die Auffassung zu Grunde, die annimmt, dass alle wesentlichen Unterschiede zwischen Personen im Wörterbuch durch entsprechende Begriffe ausgedrückt werden. Eine Basis von Listen mit ungefähr 18.000 persönlichkeitsbeschreibenden Begriffen auf globalster Ebene wurde durch Faktorenanalyse auf fünf weitgehend kulturstabile Faktoren – auch Big Five genannt – aggregiert und später durch eine Vielzahl von Studien belegt (Borgatta 1964; Digman und Takemoto-Chock 1981; Norman 1963; Asendorpf und Neyer 2012). Diese fünf Dimensionen sind (Rammstedt 2007):

- Extraversion (Extraversion)

---

<sup>24</sup> Rammsted et al. 2013: 10 Item Big Five Inventory

- Verträglichkeit (Agreeableness)
- Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)
- Neurotizismus (Neuroticism)
- Offenheit für Erfahrungen (Openness to experience)

Nach den Anfangsbuchstaben der englischsprachigen Faktoren wird es auch „OCEAN“ Modell genannt (Goldberg 1990).

Innerhalb der Persönlichkeitspsychologie sind insbesondere zwei Forschungstraditionen von Bedeutung: Der Fragenbogenansatz und der psycho-lexikalische Ansatz. Die Begriffe Fünf-Faktoren Modell und Big-Five Modell werden meist als Synonym verwendet, jedoch stammen sie aus den zwei genannten Forschungsrichtungen. So entstand der eine Begriff aus dem psycho-lexikalischen Ansatz und der andere aus der Forschung mit Fragebögen. Beide Forschungstraditionen brachten aber durchweg dieselbe Faktorenstruktur hervor und werden daher im Folgenden auch als Synonym verwendet (Raad und Perugini 2002).

Das Big-Five Modell gilt seit den achtziger Jahren als Referenzmodell unter den Persönlichkeitsmodellen und hat dadurch stetig an Bedeutung gewonnen (Digman 1990). Da die genannten fünf Faktoren über das gesamte Erwachsenenleben relativ stabil bleiben, verfügt das Modell über äußerst hohe Validität und Reliabilität (McCrae und Costa 2003).

Das Modell nimmt an, dass es fünf Faktoren der Persönlichkeit gibt, mit denen Menschen sich selbst und andere beschreiben. Es ist im Allgemeinen keine Theorie, sondern zeigt eine Besonderheit, die potentiell allgemeingültig ist (Ostendorf und Angeleitner 1994). Das Fünf-Faktoren Modell ist ein umfangreiches, gültiges und benutzerfreundliches System der Persönlichkeitsbeschreibung. Es dient dazu, Persönlichkeiten in einer gemeinsamen Sprache zu beschreiben und sich darüber verständigen zu können. Das Fünf-Faktoren Modell ist in dieser Hinsicht kein erklärendes Modell im engeren Sinne, sondern ein beschreibendes. Es legt den Fokus mehr auf Regelmäßigkeiten im Verhalten und weniger auf dynamische Prozesse und Entwicklungen. Da sich das Modell nicht auf Individuen, sondern auf Variablen konzentriert, liegt der Vorteil des Fünf-Faktoren Modells eher in der enormen Breite und weniger in seiner Genauigkeit (John und Srivastava 1999).

In den letzten Jahren hat ein Persönlichkeitstest nach dem Fünf-Faktoren Modell auch das Interesse vieler Unternehmen geweckt, da mithilfe eines ungefähr 20-minütigen Persönlichkeitstests die Personalauswahl deutlich vereinfacht werden kann. Führende WirtschaftspsychologInnen konnten zeigen, dass dieser Test in seiner Validität einem Assessment Center ebenbürtig ist (Schmidt und Hunter 1998; Schuler und Sonntag 2007).

Der Big-Five Persönlichkeitstest wurde entwickelt, um diese fünf genannten grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zu erfassen und dabei sollte er bei überzeugender Struktur und hoher Testgenauigkeit kürzer sein als bisher durchgeführte Persönlichkeitstests und sich durch seine Schlichtheit insbesondere für Online-Tests eignen (Satow 2012).

### **3.3.3.2.1.1 Begriffsbestimmung der Dimensionen**

Obwohl in der Forschung Konsens bezüglich der Robustheit und Replizierbarkeit der Fünf-Faktoren Struktur besteht, gibt es von AutorIn zu AutorIn geringfügige Unterschiede bei der

Namensgebung und Beschreibung der einzelnen Faktoren. Es gibt jedoch Einigkeit darüber, dass sich die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften mit Hilfe fünf orthogonaler Faktoren darstellen lassen (Digman 1990; Goldberg 1990; John et al. 2010).

Der NEO-PI-R<sup>25</sup>, der seit 2004 in einer überarbeiteten Fassung vorliegt, ist das am häufigsten verwendete Instrument zur Messung der Fünf-Faktoren, daher bezieht sich die folgende Beschreibung vor allem auf dieses Instrument, da sich, wie bereits erwähnt, die Definition der Big-Five von ForscherIn zu ForscherIn leicht unterscheiden (Ostendorf und Angleitner 1994). Nachfolgend sind die einzelnen Faktoren beschrieben.

### **Extraversion**

Menschen sind entweder nach außen (gesprächig, gesellig) oder nach innen (nachdenklich, ruhig) orientiert. Extraversion spiegelt die Intensität und Quantität der Beziehungen und Interaktionen mit dem eigenen Umfeld wieder (Jung et al. 2011).

Menschen mit einer hohen Ausprägung sind wie bereits erwähnt gesprächig, gesellig und fühlen sich in Gesellschaft anderer Menschen wohl. Im Gegensatz dazu stehen Menschen mit einer niedrigen Ausprägung der Extraversion. Sie gelten als introvertiert und sind eher zurückhaltend, ruhig und nachdenklich. Diese Menschen bevorzugen es allein zu sein, sind dabei aber nicht unzufrieden oder unglücklich (Lang 2009).

Erfolgreiche Führungskräfte sind häufig eher extravertiert und Untersuchungen konnten zeigen, dass Arbeitsleistung und Arbeitszufrieden generell mit Extraversion in Verbindung stehen (Judge et al. 2002). Jedoch gibt es hier auch Ausnahmen und so sind Unternehmensgründer bzw. äußerst erfolgreiche Menschen wie Bill Gates und Warren Buffet oft überraschend introvertiert (Jones D. 2006).

Unterfacetten des Faktors sind Herzlichkeit, Geselligkeit, Aktivität, Abenteuerlust und Durchsetzungsvermögen (Lang 2009).

*Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Extraversion und der Führungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

### **Verträglichkeit**

Verträglichkeit hat wie Extraversion eine starke interpersonelle Komponente, bezieht sich aber im Gegensatz zur Extraversion auf die Art der Beziehung zwischen Menschen und Gruppen. So bezieht sich die Verträglichkeit auf die Qualität der Beziehung. Menschen mit einer hohen Ausprägung an Verträglichkeit sind häufig freundlich, hilfsbereit, entgegenkommend, gutmütig und begegnen anderen Menschen grundsätzlich mit Wohlwollen (Lang 2009). Sie sind oft gute TeamplayerInnen und obwohl dies zwar nicht mit der Arbeitsleistung zusammenhängt, erhöht eine hohe Ausprägung an Verträglichkeit die Chancen bei einem Vorstellungsgespräch für eine Stelle ausgewählt zu werden. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung sind misstrauisch, egoistisch und sind eher EinzelkämpferInnen und weniger gute TeamplayerInnen (Satow 2012).

---

<sup>25</sup> McCrae und Costa 2003): NEO Personality Inventory

Unterfacetten des Faktors sind Entgegenkommen, Vertrauen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit (Lang 2009).

*An dieser Stelle wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und der Teamfähigkeit (oder auch als Kooperationsfähigkeit bezeichnet) bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

### **Gewissenhaftigkeit**

Der Faktor Gewissenhaftigkeit zeigt sich im Menschen vor allem durch Aspekte wie Beständigkeit des Verhaltens, Impulskontrolle, Erfolgs- und Aufgabenorientierung und Organisation und Gründlichkeit. Weiters sind Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich pflichtbewusst, ordentlich und zielstrebig (Lang 2009). Gewissenhaftigkeit ist ein wichtiger Faktor für eine mögliche Prognose von Arbeitsleistung bei Angestellten und ArbeiterInnen (Hankes 2011).

Menschen mit einer niedrigen Ausprägung an Gewissenhaftigkeit sind oft unordentlich, nachlässig, inkonsequent und unzuverlässig. Unterfacetten des Faktors sind Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Disziplin und Kompetenz (Lang 2009).

*Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und systematisch-methodischem Vorgehen und Planungsverhalten bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

Barrick und Mount (1991) untersuchten im Rahmen einer Studie die Auswirkung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen auf drei Kriterien zur Beurteilung der Jobleistung. Diese drei Kriterien sind Jobfähigkeit, Trainingsfähigkeit und persönliche Daten. Untersucht wurden unter anderem Manager, VerkäuferInnen und PolizistInnen. Die Ergebnisse der Studie ergaben, dass zumindest eine Dimension, nämlich Gewissenhaftigkeit, konsistent mit allen drei Kriterien der Jobleistung korreliert und zwar für alle untersuchten Beschäftigungsgruppen (Barrick und Mount 1991).

Judge et al. (1999) zeigten, dass es eine Korrelation zwischen gewissen Persönlichkeitsdimensionen der Big Five und Karriereerfolg gibt. Dabei wurde hohe Gewissenhaftigkeit mit intrinsischem Karriereerfolg (eigene Zufriedenheit) assoziiert (Judge et al. 1999).

### **Neurotizismus**

Neurotizismus gibt an, wie ein Mensch positive und negative Emotionen erlebt. Es beschreibt die Neigung wie negativ bzw. bedrohlich jemand die Realität wahrnimmt und dadurch Emotionen wie Angst, Ärger und Scham hervorgerufen werden. Ist dieser Faktor in einem Menschen sehr ausgeprägt, ist der Mensch empfindlicher, ängstlicher und vor allem in Stresssituationen leichter aus dem Gleichgewicht zu bringen (Lang 2009). Die Folgen einer hohen Ausprägung sind oft eine leichtere Anfälligkeit für Depressionen und das Burn-Out-Syndrom (Daniel und Schuller 2000).

Personen mit niedrig ausgeprägtem Neurotizismus sind hingegen ausgeglichen, robust und emotional stabil. Sie erleben Gefühlszustände weniger stark als Menschen mit einer hohen

Ausprägung an Neurotizismus. Unterfacetten des Faktors sind Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depressionen und Verletzlichkeit (Lang 2009).

*An dieser Stelle wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von geringen Werten von Neurotizismus bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

### **Offenheit für Erfahrungen**

Wenn eine hohe Ausprägung an Offenheit im Menschen vorhanden ist, bedeutet dies, dass ein hohes Interesse an neuen Erfahrungen und Erlebnissen vorhanden ist. Sie lassen sich gerne auf neue Ideen ein und sind unkonventionell in ihren Wertvorstellungen und Weltbild. Personen mit einer niedrigen Ausprägung an Offenheit sind eher konservativ eingestellt und sind neuen Dingen und Erfahrungen grundsätzlich meist abgeneigt und ziehen Bewährtes dem Neuem vor. Unterfacetten des Faktors sind Phantasie, Gefühle, Handlungen, Ideen und Werte (Lang 2009).

*Auf Grund der Betonung dieser Aspekte wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Offenheit für Erfahrungen und Innovationsfreudigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

### **Erblichkeit der Persönlichkeitsdimensionen**

Jang et al. (1996) gingen der Frage nach inwieweit die Persönlichkeitsdimensionen erblich sind. In ihrer Studie untersuchten sie über 100 Paare von eineiigen Zwillingen. Dabei kamen sie zum Ergebnis, dass bei Extraversion eine relative hohe Erblichkeit (53%) gegeben ist. Die Werte für Verträglichkeit (41%) und Gewissenhaftigkeit (44%) waren etwas niedriger. Neurotizismus lag ebenfalls bei 41%. Diese Werte decken sich ungefähr mit einer anderen Studie von Loehlin et al. (1998). Nur bei Offenheit für Erfahrungen kamen die beiden Studien zu abweichenden Ergebnissen, nämlich 61% bei Jang et al. (1996) und 45% bei Loehlin et al. (1998). Diese Unterschiede könnten nach der Meinung von Jang et al. (1996) aber auf die unterschiedliche Messweise für diese Dimension zwischen den zwei Studien zurückgeführt werden (Jang et al. 1996; Loehlin et al. 1998).

### **Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Laufe der Zeit**

Specht et al. (2011) zeigten, dass sich die Ausprägung der Big-Five Persönlichkeitsdimensionen im Laufe des Lebens ändern. Zu diesem Zweck wurde eine Studie mit 14.000 ProbandInnen über einen Zeitraum von vier Jahren durchgeführt. Die emotionale Stabilität (Anmerkung: Gegenstück zum Neurotizismus) steigt in den ersten 30 Jahren langsam an und sinkt danach wieder. Zwischen 60 und 70 Jahren steigt die emotionale Stabilität wieder an. Diese Änderungen waren relativ klein, sodass von einer konstanten emotionalen Stabilität ausgegangen werden kann. Die Dimension „Extraversion“ war höher bei jüngeren ProbandInnen und sank stärker bei älteren. Ähnlich ist es auch bei der Dimension „Offenheit für Erfahrungen“. Verträglichkeit ist hingegen höher bei älteren Personen. Gewissenhaftigkeit zeigte einen höheren Schwankungsbereich sowohl bei jüngeren Personen als auch bei älteren. Des Weiteren wurde untersucht, wie sich bestimmte Lebensereignisse auf die Persönlichkeitsdimensionen auswirken. So zeigten sich, dass z.B. Gewissenhaftigkeit

stärker in Personen ansteigt die ihren ersten Job antreten und stärker fällt bei Personen die in Pension gehen (Specht et al. 2011).

### 3.3.3.2.1.2 Anwendungsbereich

Laut Borkenau und Ostendorf ist eine Anwendung der Messinstrumente, die auf dem Fünf-Faktoren Modell beruhen, dann einzusetzen, *„wenn weniger an spezifischen Persönlichkeitskonstrukten Interesse besteht als vielmehr an einer groben, aber vollständigen Erfassung der Bereiche individueller Unterschiede.“* (Borkenau et al. 1999)

Der wohl interessanteste Anwendungsbereich der Big-Five ist der berufliche Bereich, da persönliche Merkmale und Eigenschaften einen beträchtlichen Einfluss auf das berufliche Verhalten und Erfolg einer Person haben. Damit unmittelbar verbunden ist auch der Erfolg des Unternehmens (Ostendorf und Angeleitner 1994).

Es gibt ebenso Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Berufsinteressen. Personen mit einer hohen Ausprägung an Offenheit neigen eher zu künstlerischen oder forschungsorientierten Berufen, wohingegen Menschen mit hohen Werten im Bereich Extraversion oft in Verkaufsberufen zu finden sind. Eine hohe Ausprägung beim Faktor „Gewissenhaftigkeit“ erwies sich meist als guter Anhaltspunkt für die zukünftige berufliche Entwicklung (Fruyt und Mervielde 1996).

Allgemein wird das Fünf-Faktoren Modell als ein hilfreicher Indikator für die berufliche Leistung von Menschen gesehen (Hogan und Ones 1997), jedoch kann der praktische Wert für ArbeitgeberInnen angezweifelt werden, da eine Studie über Persönlichkeitsinventare am Arbeitsplatz eher schwache und verwirrende Ergebnisse erbrachte. Daher wird bei der Personalauswahl die Anwendung von Persönlichkeitsinventaren auf jeden Fall zur Vorsicht geraten (Anderson und Ones 2003).

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Fragebögen der Big Five um die Persönlichkeitsdimensionen einer Person zu ermitteln. Von Costa und McCrae (1992) stammen der 240 Items starke NEO-PI-R und Trapnell und Wiggins (1990) erweiterten den als Big Two bekannten Fragebogen nach den zusätzlichen Dimensionen der Big Five (Costa und McCrae 1992; Trapnell und Wiggins 1990). Diese zum Teil sehr langen Fragebögen bringen aber auch erhebliche Nachteile mit sich. Manche ProbandInnen empfinden es als frustrierend, extrem viele Fragen die zum Teil ähnlich klingen zu beantworten. Manchmal fehlt auch schlicht die Zeit. Aus diesem Grund wurden kürzere Instrumente entwickelt. Ein Instrument dafür ist in: A very brief measure of the Big-Five personality domains; von Gosling et al. (2003) beschrieben (Gosling et al. 2003). Der Fragebogen enthält 10 Items und wird von den TeilnehmerInnen auf einer 7-stufigen Likert-Skala bewertet. Ebenfalls nur 10 Items umfasst das Big Five Inventory-10 (BFI-10) von Rammstedt et al. (2013). Wie der zuvor beschriebene Fragebogen umfasst das BFI-10 für jede Dimension jeweils zwei Fragen, eine positiv formulierte und eine negativ formulierte. Bewertet werden sie auf einer 5-stufigen Likert-Skala. Im folgenden Kapitel wird das BFI-10 detaillierter beschrieben, da dieser Fragebogen eine ökonomische Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften für diese Forschungsarbeit erlaubt.

### 3.3.3.2.1.3 10 Item Big Five Inventory (BFI-10)

Das BFI-10 wurde entwickelt, um eine ökonomische Erfassung der in Kapitel 3.3.3.2.1.1 beschriebenen fünf Persönlichkeitsdimensionen nach dem Fünf-Faktoren Modell bei Untersuchungen und in der Forschung zu ermöglichen. Hauptfokus der Entwicklung des BFI-10 war es, die oft starken zeitlichen und finanziellen Restriktionen bei Persönlichkeitsanalysen erfüllen zu können (Rammsted et al. 2013).

Das BFI-10 ist im Aufbau eine Kurzversion des Big-Five Modells (Rammstedt und John 2007). Es besteht aus 10 Items und hierbei werden die Persönlichkeitsdimensionen des Big-Five Modells mit zwei Items pro Dimension erfasst, von denen jeweils eine auf den positiven und einen negativen Pol abgebildet wird. Für die Beantwortung der Fragen steht den ProbandInnen eine 5-stufige Ratingskala von (1) – "trifft überhaupt nicht zu" bis (5) – "trifft voll und ganz zu" zur Verfügung. Die beiden Werte der Skala werden in jeder der fünf Dimensionen zu einem Wert zusammengefügt, der die Ausprägung der befragten Person in der jeweiligen Persönlichkeitsdimension angibt (Rammstedt et al. 2013). Tabelle 3-22 zeigt die jeweiligen operationalisierten Items, zugeordnet zu den einzelnen Dimensionen.

Tabelle 3-22: Items des BFI-10

<i>Dimension</i>	<i>Name</i>
Extraversion	Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.*
	Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.
Verträglichkeit	Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.*
	Ich neige dazu andere zu kritisieren.
Gewissenhaftigkeit	Ich bin bequem, neige zur Faulheit.*
	Ich erledige meine Aufgaben gründlich.
Neurotizismus	Ich bin entspannt und lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.*
	Ich werde leicht nervös und unsicher.
Offenheit	Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.
	Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin phantasievoll.*

\*Items sind invertiert

Sowohl das Big-Five Inventory als auch das BFI-10 liegt das in der psychologischen Forschung weit verbreitete faktoranalytisch begründete Big-Five Modell zugrunde. Das BFI-10 wurde konstruiert, indem nach bestimmten Kriterien aus dem vollständigen Big-Five Inventory zehn Items ausgewählt wurden und diese für die Persönlichkeitsanalyse herangezogen werden. Die genaue Begründung und Vorgehen bei der Itemauswahl wird von Rammstedt und John (2007) beschrieben und es konnte eine hohe Übereinstimmung mit der BFI-Gesamtskala gezeigt werden. Weitere Belege für die generelle Gültigkeit des BFI-10 wurde im Rahmen einer Serie von Studien mit umfangreichen alters-, bildungs- und geschlechtsheterogenen Stichproben ermittelt (Rammstedt und John 2007).

Die BFI-10 Skalen zeigen in Bezug auf die untersuchten Inhaltsvariablen durchaus Zusammenhänge mit verschiedenen globalen und spezifischen Maßen der Lebenszufriedenheit (Cohen 1992). So korreliert Neurotizismus wie zu erwarten hauptsächlich negativ mit den Zufriedenheitsmaßen. Aber auch positive Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, sowie ein

negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Neurotizismus konnten nachgewiesen werden. Diese Ergebnisse stimmen mit den bekannten Korrelationsmustern überein (Judge et al. 2002).

Durch die durchgeführten Studien und Untersuchungen erwiesen sich die fünf Skalen des BFI-10 als hinreichend reliabel und stabil um eine Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen, auch bei zeitlichen und finanziellen Restriktionen, zu einem zufriedenstellenden Maß durchzuführen (Rammsted et al. 2013).

*An dieser Stelle wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einer Abbildung der fünf Persönlichkeitsdimensionen nach dem Big Five Modell, im speziellen des BFI-10, bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

### **3.3.3.2 Riemann-Thomann-Modell**

Das Riemann-Thomann-Modell beschreibt grundsätzlich vier gegensätzliche Grundausrichtungen des Menschen. Diese vier Grundausrichtungen kommen bei jedem, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung, vor. Grundausrichtungen des Menschen können in diesem Modell als ganzheitlicher Zustand gesehen werden, bei dem sich im Menschen ein Wohlfühl einstellt (Riemann 2013). Die vier Pole der menschlichen Persönlichkeit stammen aus der Arbeit von Fritz Riemann (1961) und später wurde diese Theorie von Christoph Thomann aufgegriffen und so entstanden die vier, in diesem Modell beschriebenen, Grundausrichtungen des Menschen. Diese vier Grundausrichtungen sind:

#### **Die Näheausrichtung**

Menschen mit einer ausgeprägten Näheausrichtung empfinden unter anderen Nähe zu anderen Menschen, Bindung, Zuneigung und Harmonie als wichtig. Sie haben soziales Interesse und können sich leicht mit anderen identifizieren und sind kontaktfreudig, teamfähig und verständnisvoll, allerdings neigen sie auch zur Abhängigkeit, da sie ungern allein sind und haben dadurch eine Opfermentalität (Thomann und Schulz von Thun 2014; Wilker 2014).

#### **Die Distanzausrichtung**

Die Distanzausrichtung ist im Grunde das Gegenteil zur Näheausrichtung. Distanzierte Menschen brauchen eher Abgrenzung, Freiheit und Individualität. Sie wollen von niemanden beeinflusst werden und wirken daher oft kühl und unnahbar. Daher wirken diese Menschen oft auch bindungsängstlich und unbeholfen im emotionalen Bereich (Thomann und Schulz von Thun 2014; Wilker 2014).

#### **Die Dauerausrichtung**

Ist die Dauerausrichtung im Menschen sehr ausgeprägt dann legt dieser Mensch vor allem Wert auf Zuverlässigkeit, Verantwortung, Sparsamkeit, Kontrolle, Treue und Regeln. Dies macht sie äußerst verlässlich, gründlich und ordentlich. Dauermenschen können aber auch dazu neigen langweilig, stur und unflexibel zu sein (Thomann und Schulz von Thun 2014; Wilker 2014).

## Die Wechselausrichtung

Für Menschen mit einer hoch ausgeprägten Wechselausrichtung steht alles neue und Wechselnde im Vordergrund. Sie sind das Gegenteil von Menschen mit einer ausgeprägten Dauerausrichtung. Für sie steht alles was mit Leidenschaft, Reizen, Rausch und Phantasie zu tun hat im Vordergrund. Dadurch neigen diese Menschen dazu unzuverlässig, chaotisch, geschwätzig und unsystematisch zu sein (Thomann und Schulz von Thun 2014; Wilker 2014).

Diese vier Grundausrichtungen lassen sich in ein Koordinatenkreuz eintragen, wobei die senkrechte Achse die beiden Extreme Dauer und Wechsel beinhaltet und die waagrechte Achse die Distanz und Nähe. Die senkrechte Achse ist hierbei die Zeitachse und die waagrechte die Raumachse. Dies bedeutet, dass Raum und Zeit Kriterien sind, in denen sich Menschen im Umgang miteinander unterscheiden (Geml und Lauer 2008).

Jeder Mensch hat alle vier Ausrichtungen in sich, jedoch in verschieden ausgeprägter Form. Das bedeutet, dass jeder Mensch Schwerpunkte in gewissen Ausrichtungen besitzt und somit werden Heimatgebiete in den vier Bereichen kleiner oder größer. Ein größeres Heimatgebiet bedeutet, dass der Mensch mehr Möglichkeiten des Verhaltens besitzt als jemand mit einem kleinen Heimatgebiet. Im Riemann-Thomann-Modell gibt es kein gut oder schlecht, es zeigt lediglich in einem Faktoren- bzw. Vektorfeld die Höhe der Ausprägung von der Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen an (Thomann und Schulz von Thun 2014).

Nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im Arbeitsbereich findet das Riemann-Thomann-Modell Anwendung. In der Arbeitswelt sind Werte von Unternehmen meist im Dauer-Distanz Bereich angesiedelt. Wichtige Persönlichkeitseigenschaften in der Arbeitswelt bzw. in Unternehmen sind vor allem Rollenerfüllung, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit und Seriosität. Dies trifft sowohl auf MitarbeiterInnen wie auch auf Führungskräfte zu (Thomann und Schulz von Thun 2014).

### 3.3.3.2.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung ist ein psychologisches Testverfahren, welches wissenschaftlich entwickelt wurde, um berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale systematisch zu erfassen. Das BIP unterscheidet sich von anderen Persönlichkeitstests vor allem durch seine explizite Berufsbezogenheit (Hossiep und Paschen 2004).

Zielgruppe sind männliche und weibliche Berufsstätige und Arbeitssuchende im deutschsprachigen Raum. Das BIP umfasst 14 berufsrelevante Persönlichkeitseigenschaften welche sich in vier Bereiche gliedern, die anhand von 210 selbst zu bewertenden Aussagen erfasst und systematisch zusammengefasst werden (Hossiep und Mühlhaus 2005; Kanning und Kempermann 2012). Die vier Hauptbereiche des BIP nach Hossiep und Paschen (2004) sind:

**Berufliche Orientierung** umfasst die drei Skalen:

- Leistungsmotivation: Steht für eine hohe Anforderung an die eigene Leistung und für ein Bemühen die eigene Leistung ständig zu verbessern.

- Gestaltungsmotivation: Kennzeichnet einen starken Willen, durch die eigene Tätigkeit gestaltend einzugreifen, bemüht Missstände zu beseitigen und es wird versucht die eigenen Vorstellungen umzusetzen.
- Führungsmotivation: Personen wirken auf andere mitreißend und begeisternd, können andere Personen überzeugen und möchten Führungsverantwortung übernehmen.

**Arbeitsverhalten** umfasst die drei Skalen:

- Gewissenhaftigkeit: Steht für Zuverlässigkeit und starken Neigungen zu Perfektionismus.
- Flexibilität: Kennzeichnet ein problemloses einstellen auf neue Situationen und an ein Anpassen an sich rasch verändernde Bedingungen.
- Handlungsorientierung: Personen haben ein sehr zielorientiertes Handeln, Entscheidungen werden direkt umgesetzt und Ablenkungen und Schwierigkeiten beeinflussen die Arbeitsausführung nicht.

**Soziale Kompetenz** umfasst die fünf Skalen:

- Sensitivität: Zeigt sich durch ein gutes Gespür für die Stimmung anderer und gute Anpassung an verschiedene soziale Situationen.
- Kontaktfähigkeit: Personen können leicht Kontakte knüpfen, verfügen über vielfältige Beziehungen und gehen gern auf andere Menschen zu.
- Soziabilität: Personen treten anderen Menschen freundlich und rücksichtsvoll gegenüber, schätzen Harmonie und hohe Bereitschaft sich anderen Personen anzupassen.
- Teamorientierung: Kennzeichnet eine hohe Bereitschaft im Team zu arbeiten, Teamentscheidungen zu akzeptieren und mitzutragen.
- Durchsetzungsstärke: Meint die eigenen Vorstellungen sollen durchgesetzt werden und eigene Meinungen werden mit Nachdruck vertreten.

**Psychische Konstitution** umfasst die drei Skalen:

- Emotionale Stabilität: Kennzeichnet Gelassenheit bei Schwierigkeiten und Überstehen von Problemen.
- Belastbarkeit: Personen sind resistent gegenüber Stress und auch unter Druck noch leistungsfähig.
- Selbstbewusstsein: Zeigt sich durch Selbstsicherheit im sozialen Umgang und wenig Besorgnis über den Eindruck der bei anderen hinterlassen wird.

Zur abschließenden Bewertung und Interpretation existieren ausführliche Konzeptualisierungen von Skalen und Musterinterpretationen, die sich auf umfangreiche Normstichproben beziehen (Hossiep und Paschen 2004; Hossiep und Mühlhaus 2005).

#### **3.3.3.2.4 Diskussion der Persönlichkeitsmodelle**

Das **Fünf-Faktoren Modell** hat wesentliche Vorzüge im operativen Bereich und ist im beruflichen Umfeld erprobt. Mit dem BFI-10 stellt das Modell eine valide Möglichkeit zur Messung der Persönlichkeitseigenschaften anhand zeitökonomischer Betrachtungen zur Verfügung. Ein weiterer Vorteil ist die Anwendbarkeit mittels online Umfragen. Da die Erfassung der einzelnen Persönlichkeitsdimensionen beim BFI-10 mittels zwei

operationalisierten Items geschieht, könnte es bei einer nachfolgenden Faktorenanalyse Schwierigkeiten hinsichtlich der Gütekriterien geben.

Das **Riemann-Thomann-Modell** zeigt die Persönlichkeitseigenschaften anhand vier Grundausrichtungen auf, welche in einem Koordinatensystem gut veranschaulicht werden können. Des Weiteren wird das Modell auch im beruflichen Umfeld verwendet. Hinsichtlich der ökonomischen Erfassung wurde für dieses Modell keine geeignete Kurzversion gefunden.

Das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** ist ein psychologisches Testverfahren, welches wissenschaftlich entwickelt wurde, um berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale systematisch zu erfassen. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung umfasst 14 berufsrelevante Persönlichkeitseigenschaften welche sich in vier Bereiche gliedern, die anhand von 210 selbst zu bewertenden Aussagen erfasst und systematisch zusammengefasst werden. Aufgrund der hohen Anzahl von Items im Fragebogen wird eine Umsetzung in einer quantitativen Umfrage im Rahmen dieser Forschungsarbeit als schwierig angenommen.

### 3.3.4 Betrachtungsfeld Motivation

Das Betrachtungsfeld Motivation wird in dieser Forschungsarbeit untersucht um einen Zusammenhang zwischen Motivation und persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen herstellen zu können. Dabei wird auf die Ergebnisse der Literatur zurückgegriffen, die bestätigt, dass es einen Zusammenhang zwischen motivierten und erfolgreichen Personen im Beruf gibt. Dunifon und Duncan (1998) fanden heraus, dass Orientierung an Herausforderungen und Selbstmotivation im Zusammenhang zu höheren Gehältern stehen und damit auch mit einem erfolgreicherem Berufsleben einher gehen (Dunifon und Duncan 1998). Manzoor (2011) zeigt in seiner Studie, dass motivierte MitarbeiterInnen stärker im Interesse der Unternehmen arbeiten (Manzoor 2011). Becchetti et al. (2013) fanden mit der Motivations-Produktivitäts Hypothese heraus, dass motivierte ArbeiterInnen mehr verdienen und schließen daraus auf eine höhere Produktivität (Becchetti et al. 2013).

#### 3.3.4.1 Motivation im Einkauf

Die Erfassung der Motivation von Personen beschäftigt ForscherInnen schon Jahrzehnte. In diesem Kapitel wird im speziellen auf die Motivation bei EinkäuferInnen eingegangen.

Pagell et al. (1996) setzen bei ihren Ausführungen um SpezialistInnen im Einkaufsbereich zu motivieren vor allem auf externe Faktoren. Die drei Teile ihrer Theorie zur Motivation sind dabei die Erwartungstheorie, die Stärkungstheorie und die Fairnesstheorie. Der größte Anreiz stellt dabei die Bezahlung dar. Ein Ansatz um Angestellte zu besserer Leistung zu führen ist die Umstellung von einem jobbasierten Gehalt (Bezahlung nach Position) zu einem skill-basierten Gehalt (Bezahlung nach erworbenen Fähigkeiten). Der Grund hierfür ist, dass in flachen Unternehmenshierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, was zu einer Demotivation der Angestellten führen könnte. Weiters führt es zu höherer Flexibilität, geringerer Arbeitsabwesenheit, und das Angestellte besser den Wert ihrer Arbeit erkennen.

Neben diesen fixen Basisgehalt gibt es natürlich auch noch leistungsbezogene Entgelte. Dabei ist aber zu achten, dass die Ziele des Einkaufs mit denen des Unternehmens in Einklang sind.

Giunipero et al. (2005) stellten fest, dass EinkäuferInnen ein hohes Maß an Selbstmotivation besitzen müssen. Unter Selbstmotivation wird dabei das konstante Streben nach Excellence verstanden. Da EinkäuferInnen ständig auf Kostenreduzierungen und auf das Weiterentwickeln von Zulieferbeziehungen achten müssen, benötigen viele Aufgaben in diesem Bereich selbst getriebenen Ansatz und einen starken Willen. Weiters wurde von den AutorInnen eine Befragung unter EinkäuferInnen durchgeführt um die Annahme zu überprüfen, dass erfolgreiche EinkäuferInnen dieselben Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen wie erfolgreiche UnternehmerInnen. Dabei landete interne Motivation an dritter Stelle, hinter Planung und Verhandlungsgeschick. EinkäuferInnen waren der Meinung, dass sie mehr arbeiten würden als andere Personen in ihrer Organisation und auch ehrgeiziger wären.

Vörösmarty et al. (2011) richteten ihren Fokus auf nachhaltige Einkaufsstrategien. Sie entwickelten so ein Framework, dass die Motivation von Unternehmen nachhaltige Einkäufe zu tätigen, offenlegt und strukturiert. Das Hauptaugenmerk war dabei welche Arten von Motivation EinkäuferInnen antreiben (Vörösmarty et al. 2011).

Lysons und Farrington (2006) bringen die Idee von Key Performance Indicators (KPI) ein. Mit KPIs können zum Beispiel Lieferpünktlichkeit oder durchschnittliche Qualität gemeint sein. Diese Indikatoren können zu Benchmarks abgeleitet werden um die Performance von EinkäuferInnen und ZuliefererInnen zu überprüfen und zu vergleichen. Dies führt dazu, dass die Motivation die gewünschten Benchmarks zu erreichen oder zu übertreffen, erhöht wird.

### **3.3.4.2 Motivationstheorien**

Motivationstheorien versuchen das Verhalten und die Motive der Menschen zu erklären und beschäftigt Forschende schon Jahrzehnte. Das Verhalten hat Einfluss auf viele Faktoren im privaten sowie im beruflichen Kontext. Im Folgenden werden ausgewählte Theorien zur wissenschaftlichen Beschreibung und Erfassung der Motivation vorgestellt.

#### **3.3.4.2.1 Bedürfnishierarchie nach Abraham H. Maslow**

Die wohl bedeutendste Arbeit zur Erklärung menschlicher Bedürfnisse bietet Abraham Harold Maslow mit seiner Forschung rund um die menschliche Motivation. Die Bedürfnispyramide nach Maslow ist die wichtigste und wohl bekannteste Motivationstheorie. Sie zählt zu den Inhaltstheorien, da Motivationsinhalte im Vordergrund stehen. Diese ist eine Einteilung von menschlichen Bedürfnissen in eine hierarchische Struktur und wurde von Maslow im Jahr 1943 erarbeitet. Diese Pyramide lässt sich in zwei Teile unterteilen. Zum einen gibt es das Defizitprinzip und zum anderen das Progressionsprinzip (Mayer 2011). Das Defizitprinzip sagt aus, dass ein Mensch nur durch unbefriedigte Bedürfnisse motiviert werden kann. Sobald ein Bedürfnis zur Gänze befriedigt ist, wird dieses einen Menschen nicht mehr zu einer Handlung motivieren können. Das Progressionsprinzip beschreibt, dass nur das am niedrigsten angeordnete Bedürfnis der Pyramide (siehe Abbildung 3-7), welches noch nicht befriedigt wurde, den Menschen zu Handlungen motivieren kann. Erst wenn die Bedürfnisse einer Ebene

gänzlich befriedigt sind, wirken die Bedürfnisse der darüber liegenden Ebene motivierend auf das menschliche Verhalten (Hentze 2005).

(Maslow 1970) teilt in seiner Theorie die Bedürfnisse in 5 Klassen ein:

1. Physiologische Bedürfnisse (physiological needs)
2. Bedürfnis nach Sicherheit (safety needs)
3. Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe (belongingness and love needs)
4. Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung (esteem needs)
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (need for self-actualization)

Die erste Stufe seiner Hierarchie bilden die physiologischen Bedürfnisse. Für Maslow ist eine detaillierte Aufzählung der Mitglieder dieser Gruppe unmöglich, da diese vom Spezifizierungsgrad abhängig sind. Typische Vertreter sind jedenfalls Hunger, Sexualität und Durst. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person, die keine befriedigten Bedürfnisse hat, nach Essen verlangt, ist sehr groß. Eine hungrige Person wird ausschließlich an Nahrung denken und sich nicht mit der Frage nach Sicherheit oder Wertschätzung beschäftigen. Alle Bedürfnisse – ausgenommen das Bedürfnis nach dem Stillen des Hungers – sind im Extremfall nebensächlich und gelangen in den Hintergrund. Ist das Hungerbedürfnis gestillt, treten neue und höhere Bedürfnisse auf. Sind diese befriedigt, werden wieder neue Bedürfnisse auftreten, die höher sind als die bereits gesättigten Bedürfnisse. Dieser Kreislauf bzw. Sprung auf höhere Ebenen wird sich fortsetzen und stellt die Kernaussage der Theorie der Bedürfnishierarchie dar (Maslow 1970).

Die zweite Stufe der Hierarchie stellt das Bedürfnis nach Sicherheit dar. Maslow zählt hier unter anderem Sicherheit, Schutz, Angst- und Sorgenfreiheit, aber auch das Bedürfnis nach einer Struktur, Gesetzen und Staatsgewalt auf. Maslow erkannte, dass in der westlichen Welt die meisten Sicherheitsbedürfnisse eines Erwachsenen befriedigt sind und nur beschränkt wahrnehmbar sind. Sie treten z.B. in Form des Wunsches nach Arbeitsplatzsicherheit und nach einem Bankkonto auf, oder in Form diverser Versicherungen (Maslow 1970).

Sind die ersten beiden Stufen der Hierarchie erfolgreich befriedigt, treten analog zu vorher die Bedürfnisse der nächsten Stufe – Zugehörigkeit und Liebe – auf. Auf dieser Stufe merkt man das Fehlen von Freunden, dem Ehepartner oder Kindern – man sehnt sich nach dem Zugehören zu einer Gruppe oder zur Familie. Maslow weist ausdrücklich darauf hin, dass es einen Unterschied zwischen Liebe und Sexualität gibt. Während Sexualität ausschließlich ein physiologisches Bedürfnis ist, beinhaltet Liebe sowohl ein Geben als auch ein Nehmen („*the love needs involve both giving and receiving love*“) (Maslow 1970).

Die vierte Stufe umfasst das Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung – die Achtung vor sich selbst und die Wertschätzung anderer Personen gegenüber der eigenen Person. Maslow unterteilt dieses Bedürfnis einerseits in den Wunsch nach Leistung, Kompetenz und Unabhängigkeit, und andererseits in den Wunsch nach Ansehen, Bekanntheit, Ehre und Prestige. Ist dieses Bedürfnis erfüllt, hat man ein hohes Selbstbewusstsein und das Gefühl, dass man für die Welt nützlich und notwendig ist (Maslow 1970).

Sind alle bisherigen Bedürfnisse erfüllt, werden manche, aber nicht alle, Personen, das, was sie machen wollen, machen. Sie streben nach Selbstverwirklichung. Maslow nennt die Beispiele Künstler, Musiker und Schriftsteller. Sie (müssen) malen, musizieren bzw. schreiben, weil das für sie den Sinn ihres Lebens darstellt. Auch jede Mutter hat dieses Bedürfnis – sie möchte die perfekte Mutter für ihr Kind sein (Maslow 1970).

Nach Maslow wird der Mensch also nur durch unbefriedigte Bedürfnisse dominiert. Es gibt zahlreiche Voraussetzungen, damit die Grundbedürfnisse, die jede Person hat, erfüllt werden können: Meinungsfreiheit, die Freiheit zu forschen, das Recht auf Notwehr, Gerechtigkeit und Fairness sind nur einige wenige Beispiele, die Maslow aufzählt. Maslow hat die Reihenfolge der Bedürfnisse als strenge Hierarchie beschrieben, die Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Eine Bedürfnisklasse muss allerdings nicht vollständig erfüllt sein, damit Bedürfnisse der nächsten Klasse entfachen. Eine hundertprozentige Erfüllung der diversen Bedürfniskategorien, selbst der untersten Bedürfnissen, wird bei kaum jemandem aufzufinden sein (Maslow 1970).

Er hat auch erkannt, dass diese Hierarchie nur für die meisten Menschen gültig ist und nennt eine Reihe von Ausnahmen, u.a. kann man ein Bedürfnis unterschätzen, wenn es lange erfüllt war – Personen, die Hunger nicht kennen, unterschätzen die Wichtigkeit von Nahrung. Es gibt auch Personen, denen Selbstachtung wichtiger als Liebe ist. Es gibt sogar Personen, die das Bedürfnis nach Liebe verloren haben. Für andere Personen ist Kreativität der wichtigste Faktor. Wiederum andere Personen haben keine Ziele mehr und begnügen sich mit niedrigen Zielen, z.B. einem Langzeitarbeitslosen reicht es, wenn er etwas zu essen hat (Maslow 1970).

Stahl (2013) meint, dass Maslow diese Einschränkungen zu wenig stark betont, da seine Theorie vor allem aufgrund der vermeintlich strengen Reihenfolge der Bedürfnisse kritisiert wird. Stahl (2013) zeigt weitere Fälle, in denen die Bedürfnishierarchie nicht stimmt: Viktor Frankel hat etwa im Konzentrationslager Dachau die Logotherapie entwickelt oder andere Gefangene haben im Konzentrationslager Musikstücke komponiert und in einem Chor aufgeführt (Stahl 2013).

### **Interpretation als Pyramide**

In fast jeder Sekundärliteratur findet man Maslows Bedürfnishierarchie in Form einer Pyramide dargestellt. Der Grund hierfür könnte die Einfachheit und Verständlichkeit dieser Darstellungsweise sein. Die Spitze bildet immer das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Zu kritisieren ist, dass Maslows Theorie in dieser Art der Darstellung stark vereinfacht und zugespitzt dargestellt wird. Sprenger bezeichnet die Pyramidendarstellung sogar als einen „zur Karikatur verkürzten [...] Maslow“. (Sprenger 2002)

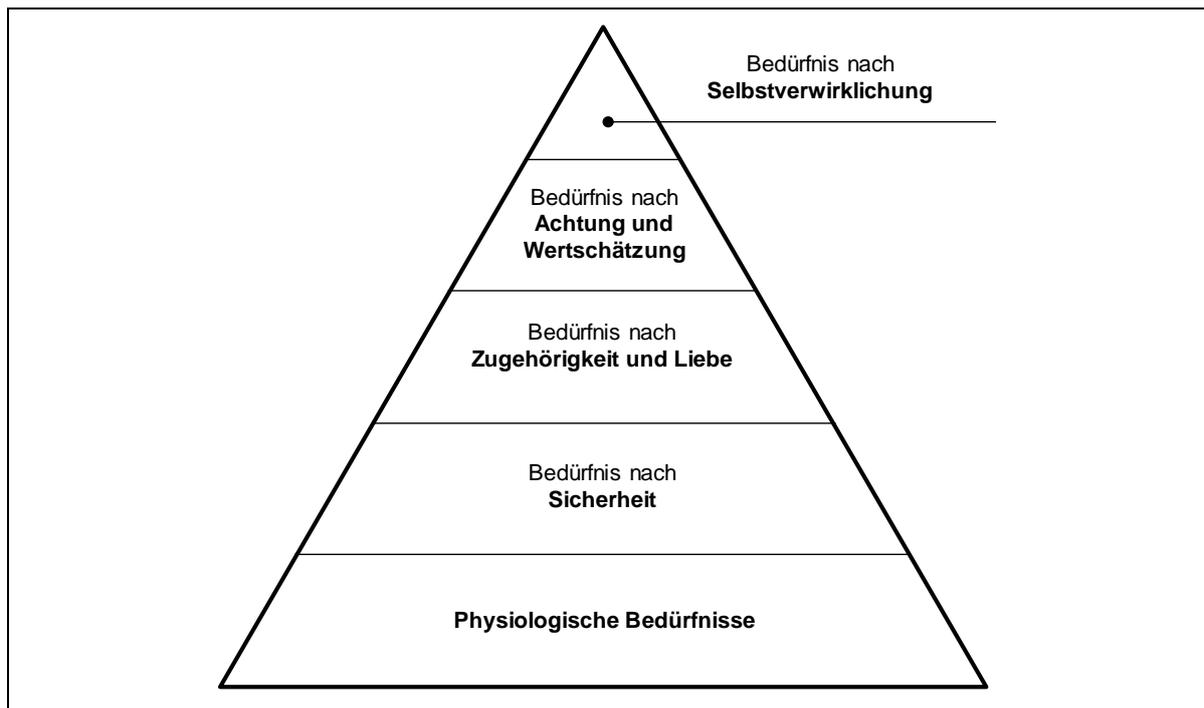


Abbildung 3-7: Bedürfnispyramide nach Maslow (Maslow 1943)

Nach dieser Theorie lassen sich wichtige Eckpfeiler ableiten, wie man Motivation, Verhalten und Leistung von MitarbeiterInnen im Unternehmen beeinflussen und steuern kann. Es ist immer darauf zu achten, dass erst untere Bedürfnisse zufriedengestellt sind, bevor man versucht für höhere Ebenen Anreize zu bieten (Hentze 2005).

Diese graphische Interpretation stammt nicht von Maslow, sondern ist eine Interpretation seiner Theorie in Anlehnung an die Darstellung von Correll (1973) der fünf Grundmotive, die in jedem Menschen wirken. Nach Correll (1973) sind das das Motiv der Liebe, das der Geborgenheit, das der Unabhängigkeit, das der sozialen Anerkennung und das der Selbstachtung. Diese fünf Motive bilden eine Hierarchie, deren Spitze situationsabhängig das am längsten unbefriedigte Motiv bildet. Je stärker ein Motiv befriedigt ist, desto weiter unten ist es. Correll (1973) ordnete zur Verdeutlichung seiner Theorie die fünf Motive in Form einer Pyramide an, wobei es insgesamt 120 unterschiedliche Anordnungsmöglichkeiten gibt (Correll 1973).

Im Laufe der Zeit hat sich, in Anlehnung an diese Pyramiden in der Sekundärliteratur, die Pyramidendarstellung etabliert.

### **Interpretation als Kurven**

Krech et al. (1962) stellen Maslows Bedürfnishierarchie in Form dynamischer Kurven dar. Diese Interpretation ist, obwohl sie die Theorie besser als die Pyramidendarstellung beschreibt, in der Sekundärliteratur nicht verbreitet. Jede Kurve stellt eine der fünf Bedürfnisklassen dar. Bedürfnisse einer höheren Klasse können erst auftreten, wenn der Scheitel der vorherigen Klasse überschritten worden ist. Ab dem Schnittpunkt zweier Kurven dominieren die höheren Bedürfnisse. Abhängig vom Zeitpunkt dominiert eine Klasse von Bedürfnissen, die übrigen, niedrigeren Bedürfnisse wirken im Hintergrund weiter. Diese Verdeutlichung ist in der Pyramidendarstellung nicht vorhanden (Krech et al. 1962).

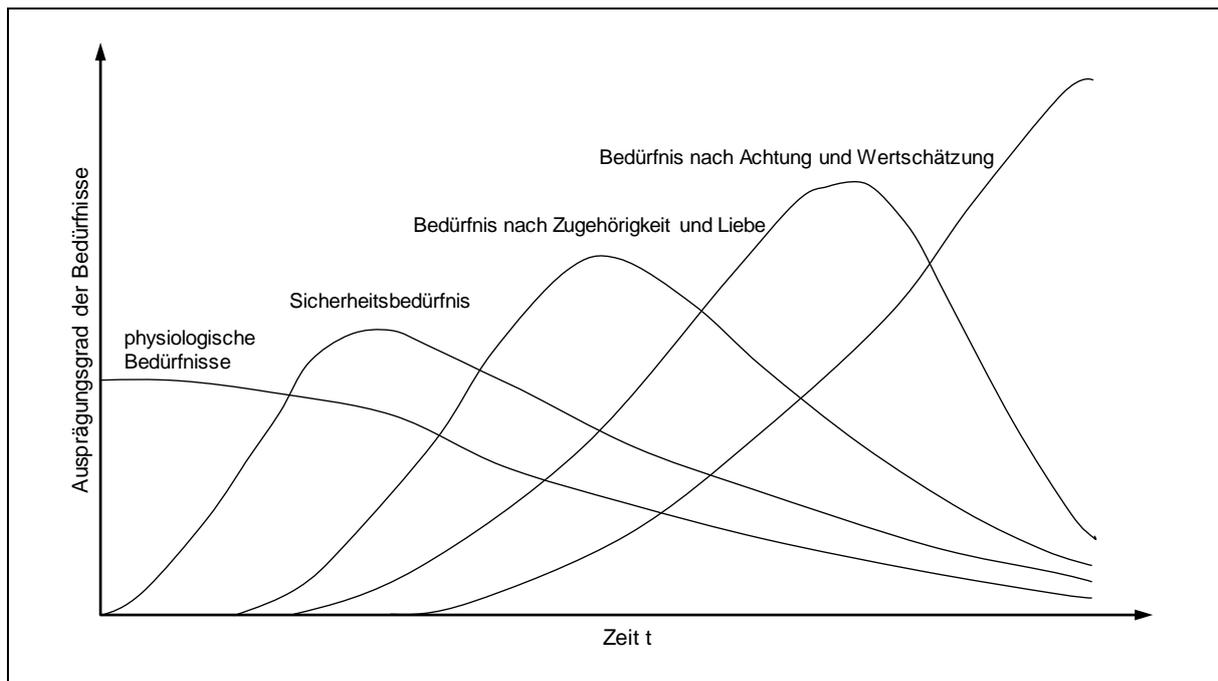


Abbildung 3-8: Darstellung der Bedürfnishierarchie in Form von dynamischen Kurven (Krech et al. 1962)

### **Auswirkungen für Unternehmen**

Unternehmen versuchen, die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen bestmöglich zu erfüllen, damit die MitarbeiterInnen zufrieden sind und sich möglichst hohen Zielen widmen können. Folgende Möglichkeiten bieten sich an: (Kauffeld und Schermuly 2014; Knoblauch 2004; Bröckermann 2011; Stopp 1999)

#### **Physiologische Bedürfnisse**

Beleuchtung, Beheizung bzw. Klimatisierung und Reinigung des Arbeitsplatzes, Betriebsarzt, Entgelt, Verpflegung (Automaten, Kantine, Küche), ...

#### **Bedürfnis nach Sicherheit**

Betriebsordnung, Lange Kündigungsfristen, Sicherheit am Arbeitsplatz (keine Gefahren bzw. Schutzmaßnahmen), Sicherheit des Arbeitsplatzes (wirtschaftliche Sicherheit), ...

#### **Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe**

MitarbeiterInneninformationen, Kontakt zu Kunden, KollegInnen und Vorgesetzten, ...

#### **Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung**

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Erfolgsbeteiligung, MitarbeiterInnengespräch (Anerkennung der Leistung und Lob), Statussymbole (z.B. Büro, Dienstwagen, Handy, Notebook), ...

#### **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung**

Erfolge, Mitgestaltung des Unternehmens, Selbstbestimmung (z.B. variable Arbeitszeitgestaltung – Gleitzeit), Weiterbildungsmaßnahmen, ...

### 3.3.4.2.2 ERG-Theorie nach Clayton Alderfer

Aufbauend auf Maslows' Bedürfnishierarchie stellte Alderfer seine ERG – Theorie vor. Er teilt in seinem Modell alle Bedürfnisse in drei Klassen (Existence, Relatedness und Growth (ERG)) ein, die nicht hierarchisch angeordnet sind. Tabelle 3-23 stellt Alderfers und Maslows Klassen gegenüber (Weinert 2004).

Tabelle 3-23: Gegenüberstellung der Bedürfnisklassen nach Alderfer und Maslow (Weinert 2004)

Alderfer	Maslow
Daseinsbedürfnisse (Existence)	Physiologische Bedürfnisse Sicherheitsbedürfnis
Beziehungsbedürfnisse (Relatedness)	Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung
Wachstums- und Selbsterfüllungsbedürfnisse (Growth)	Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Werden die Bedürfnisse einer Klasse befriedigt, widmet sich der Mensch höheren Bedürfnissen. Ist die Zufriedenstellung der Bedürfnisse einer Klasse jedoch nicht möglich, schreitet man auf Bedürfnisse einer niederen Klasse zurück. Abbildung 3-9 zeigt dies, beginnend bei den Daseinsbedürfnissen (Weinert 2004).

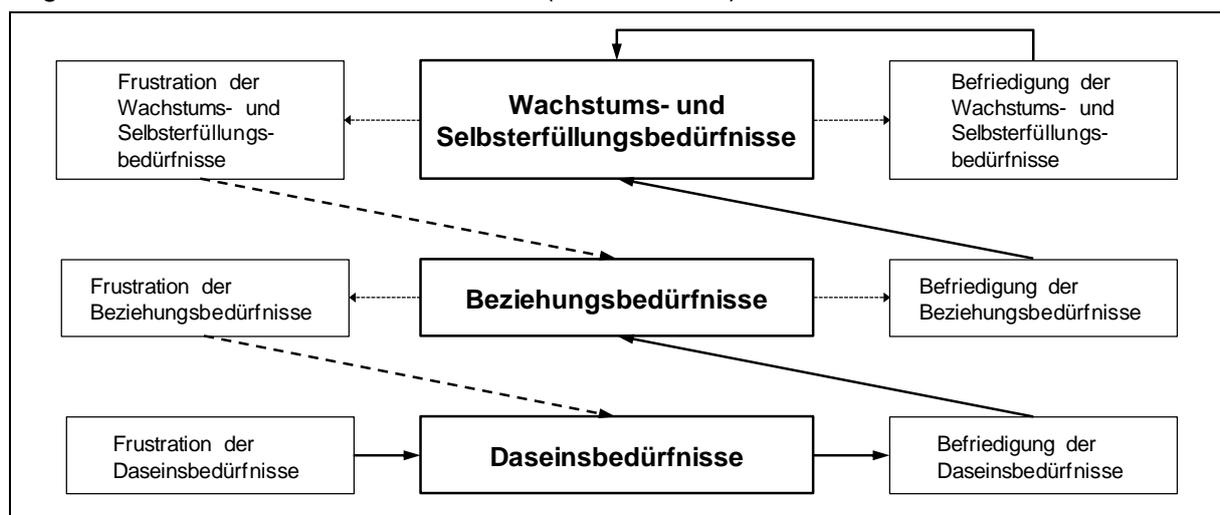


Abbildung 3-9: ERG – Theorie (Weinert 2004)

An dieser Stelle wird nicht weiter auf diese Theorie eingegangen. Das Kapitel soll lediglich den Zusammenhang zwischen Alderfer und Maslow aufzeigen.

### 3.3.4.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg et al.

Herzberg et al. (1967) befragten in neun Unternehmen der Maschinen- und Metallindustrie rund 200 IngenieurInnen und BuchhalterInnen nach Erfahrungen in Ihrem Berufsleben. Konkret fragten sie nach Erlebnissen, die ihnen besonders positiv oder negativ in Erinnerung geblieben sind (Herzberg et al. 1967).

Sie stellten zu dem beschriebenen Ereignis eine Reihe von Fragen und wiederholten anschließend den Fragebogen mit einem konträren Ereignis, d.h. falls das erste Erlebnis positiv war, musste das nun folgende negativ sein und vice versa. Bei der Auswertung der

Gespräche suchten Herzberg et al. explizit nach den Einflüssen, die für das beschriebene Verhalten verantwortlich waren. Sie unterscheiden dazu in „first-level“ Faktoren und „second-level“ Faktoren. Während die first-level Faktoren jene objektiv wahrnehmbaren Einflüsse sind, die die ProbandInnen selbst als Ursache für ihre erlebten Gefühle nannten, sind die second-level Faktoren die subjektiven Bedürfnisse und Wahrnehmungen der Personen in der jeweiligen Situation. Diese sind abhängig davon, wie tief die ProbandInnen in ihr Inneres blicken lassen bzw. wie viel sie preisgeben (Herzberg et al. 1967). Abbildung 3-10 zeigt das prozentuelle Vorkommen der first-level Faktoren in den Erlebnissen der ProbandInnen.

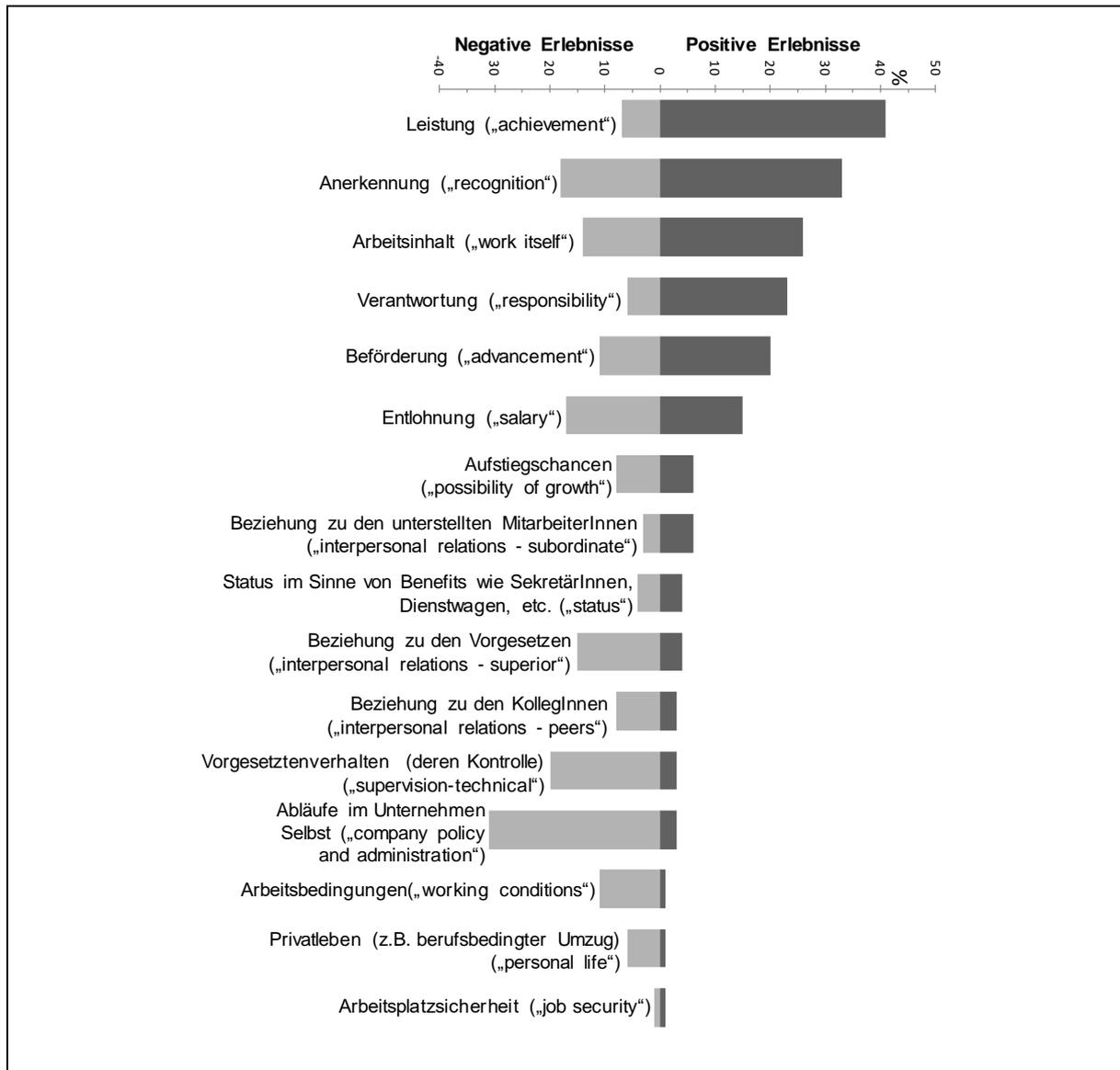


Abbildung 3-10: Prozentuelles Auftreten der first-level Faktoren (Herzberg et al. 1967)

Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass die Faktoren, die sich positiv auswirken, von der Arbeit selbst kommen, während die sich negativ auswirkenden Faktoren vor allem aus dem Umfeld der Arbeit kommen. Die Faktoren, die einen zufrieden machen, unterscheiden sich von den Faktoren, die zu Unzufriedenheit führen (Herzberg et al. 1967).

Fehlen einer Person die Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, wird sie nicht unzufrieden – sie gelangt in einen neutralen Zustand. Zufriedenheit ist nicht das Gegenteil von Unzufriedenheit.

Diese beiden Wörter klingen zwar ähnlich, bezeichnen aber unterschiedliche Zustände (Herzberg et al. 1967). Abbildung 3-11 verdeutlicht diesen Unterschied.

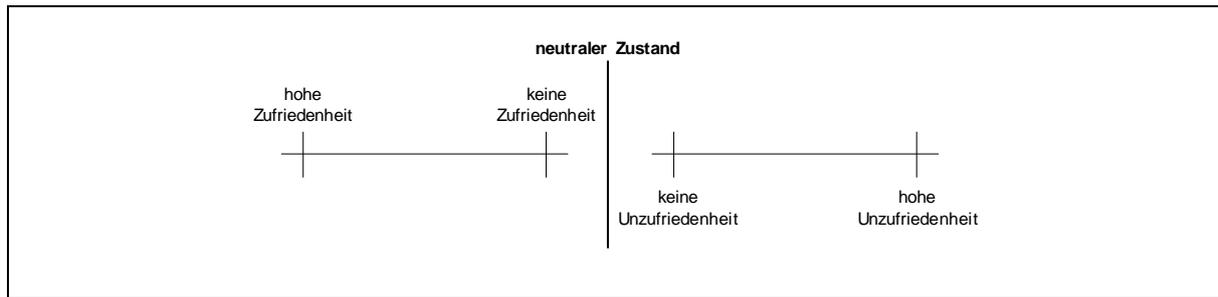


Abbildung 3-11: Zustände der Zufriedenheit (Weinert 2004)

Herzberg et al. (1967) nennen die Faktoren, die Arbeitszufriedenheit steigern, Motivatoren. Sie fördern die Motivation, da sie vor allem die Selbstverwirklichung der jeweiligen Person unterstützen (Herzberg et al. 1967).

Die zweite Gruppe bilden die Hygienefaktoren. Sie versuchen Arbeitsunzufriedenheit zu verhindern, fördern jedoch nicht die Motivation, d.h. sie haben eine präventive Funktion. Werden die Mindestanforderungen der DienstnehmerInnen an Hygienefaktoren nicht erfüllt, sind sie unabhängig von der Arbeit selbst mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden. Ein positives Arbeitsumfeld führt jedoch noch nicht zu Zufriedenheit mit dem gesamten Arbeitsplatz (Herzberg et al. 1967).

Die Wirkungsweise der Hygienefaktoren lässt sich gut am Beispiel einer Gehaltserhöhung zeigen. Im Normalfall bekommen MitarbeiterInnen eine Gehaltserhöhung zum Ausgleich einer sich entwickelnden Unzufriedenheit und nicht zur Steigerung seiner Motivation und Leistung. Stattdessen kann Geld als Motivator wirken, wenn es in Form einer Prämie oder leistungsabhängig für eine erbrachte Leistung bezahlt wird (Comelli und Von Rosenstiel 2001).

Zusammenfassend kann man sagen, dass jeder/e ArbeitnehmerIn sowohl nach Motivatoren als auch nach Hygienefaktoren verlangt. Es sollten vor allem die Motivatoren gestärkt werden, da diese primär zu Zufriedenheit führen. Es reicht jedoch nicht, nur einen Motivator zu verstärken, da diese untereinander Wechselwirkungen haben. Vergrößert man z.B. den Aufgabenbereich, eines/r MitarbeitersIn, impliziert das in ihm/ihr auch den Wunsch nach Aufstieg in eine höhere Position, da er/sie nun für mehr verantwortlich ist und er/sie sich dieser Verantwortung bewusst ist (Herzberg et al. 1967).

#### 3.3.4.2.4 Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Ryan und Deci

Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (engl.: Self-Determination Theory (SDT)) wurde von Richard M. Ryan und Edward L. Deci entwickelt und versteht sich als kulturübergreifende, organismisch-dialektische Meta- bzw. Makrotheorie der Motivation (Ryan und Deci 2000b).

Traditionell wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Als intrinsisch motiviert werden Verhaltensweisen angesehen, die um „ihrer selbst willen“ ausgeführt werden (z.B. das spielende Kind). Unter extrinsisch motivierten Handlungen versteht man solche, die ausgeführt werden, um Belohnungen zu erhalten oder Strafen zu vermeiden. Die Selbstbestimmungstheorie greift die Berührungfläche, die zwischen diesen Antagonisten besteht auf und differenziert dabei weiter (Deci und Ryan 2017).

Die Selbstbestimmungstheorie vertritt dabei den organismisch-dialektischen Standpunkt, dass Menschen aktive Organismen sind, die stets danach trachten zu lernen, sich weiterzuentwickeln und an neuen Aufgaben zu wachsen. Diese natürlichen Entwicklungsmechanismen funktionieren jedoch nicht vollständig automatisch, sondern stehen im ständigen Austausch mit dem sozialen Umfeld, durch welches sie weiter gefördert oder unterdrückt werden. Ihren Anspruch als Metatheorie erfüllt die Selbstbestimmungstheorie insofern, als dass sie einen Rahmen bietet, in welchem sechs Teil- bzw. Minitheorien eingebettet sind. Jede dieser Minitheorien versucht dabei einen Teilbereich der Ergebnisse aus Labor- und Feldforschung abzubilden (Ryan und Deci 2000b). Im Folgenden werden die sechs Teiltheorien beschrieben.

### **Die sechs Teiltheorien der SDT**

- 1.) Die Kognitive Bewertungstheorie (engl.: Cognitive Evaluation Theory (CET)) beschäftigt sich mit der intrinsischen Motivation und den Einwirkungen auf diese, welche von Belohnungen, Kontrollmechanismen sowie dem sozialen Umfeld ausgehen (Deci und Ryan 2017).
- 2.) Die Theorie der organismischen Integration (engl.: Organismic Integration Theory (OIT)) hingegen beschäftigt sich mit der extrinsischen Motivation in ihren verschiedenen Formen. Extrinsische Motivation wird dabei nicht als Einheit, sondern als Kontinuum aufgefasst. Unterschieden werden die so entstandenen Formen der extrinsischen Motivation nach ihrem Grad der Internalisierung (Deci und Ryan 2017).
- 3.) Die Theorie der Kausalitätsorientierung (engl.: Causality Orientations Theory (COT)) beschreibt individuelle Unterschiede von Menschen und wie diese ihre Motivation regulieren. Autonome, kontrollierte und amotivierte Orientierung der Regulation werden formuliert. Die Orientierungsrichtung beschreibt dabei den Ort der Verursachung, der das Verhalten steuernden Regulation (Deci und Ryan 2017).
- 4.) Theorie der psychologischen Grundbedürfnisse (engl.: Basic Psychological Needs Theory (BPNT)) postuliert das Vorhandensein von drei angeborenen Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit. Deren Befriedigung bzw. Frustration ist von entscheidendem Einfluss auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden eines Individuums (Deci und Ryan 2017).
- 5.) In der Theorie der Zielinhalte (engl.: Goal Contents Theory (GCT)) werden die Auswirkungen von Zielen auf die psychologischen Grundbedürfnisse formuliert.
- 6.) Die Theorie der Beziehungsmotivation (engl.: Relationships Motivation Theory (RMT)) widmet sich dem psychologischen Grundbedürfnis sozialer Eingebundenheit detaillierter.

Nach diesem kurzen Überblick wird klar, dass es sich bei der SDT um ein sehr weit gefächertes theoretisches Modell handelt. Die für die vorliegende Forschungsarbeit zentralen Zusammenhänge und Erklärungsmodelle werden nun im Folgenden genauer erläutert.

### 3.3.4.2.4.1 Grundlegende Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie

Zentral zur Selbstbestimmungstheorie ist das Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse, von denen angenommen wird, dass sie angeboren und universell sind. Dieser Theorie zufolge müssen die Bedürfnisse nach „Kompetenz“, „Autonomie“ und „sozialer Eingebundenheit“ kontinuierlich erfüllt sein, damit sich Personen auf gesunde oder bestmögliche Weise entwickeln und arbeiten. Viele Vorschläge der Selbstbestimmungstheorie sind von den Annahmen der fundamentalen psychologischen Bedürfnisse abgeleitet und das Konzept hat sich als essentiell erwiesen um aus einer weiten Reihe empirisch isolierter Phänomene sinnvolle Interpretationen zu ziehen (Deci und Ryan 2000b; Brandstätter 2012).

Im Gegensatz zur weithin bekannten Maslow'schen Bedürfnispyramide (Maslow 1943), bei der davon ausgegangen wird, dass Bedürfnisse in eine Hierarchie eingeteilt werden können und die unten liegenden zuerst befriedigt werden müssen bevor die höheren Bedürfnisse gestillt werden können, hat die SDT einen anderen Ansatz. Es gibt dabei lediglich die drei Bedürfnisse „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“, die alle gleichwertig sind (Deci und Ryan 2000a).

**Autonomie:** Hierunter wird das Verlangen verstanden eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Wenn das Bedürfnis nach Autonomie erfüllt ist, fühlt sich eine Person in der Lage ihre Tätigkeiten selbstständig zu organisieren. Ryan und Deci (2000b) machen allerdings auch noch die explizite Anmerkung, dass Autonomie nicht mit Unabhängigkeit oder mit freien Willen gleichzusetzen ist.

*Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und der Kompetenz Organisationsfähigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

**Kompetenz:** Unter Kompetenz wird verstanden, dass eine Person Einfluss auf ihr Umfeld hat und ihre Tätigkeiten in diesem Umfeld zu einem gewünschten Resultat führen. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist wird eine Person in der Lage sein in Folge auch ihre Ziele zu erreichen. Vergleiche zwischen Personen, deren Motivation authentisch (im Sinne von intrinsisch veranlagt) ist und diejenigen, die für eine Aktion typischerweise nur extern gesteuert sind, offenbaren, dass die ersteren, relativ zu den letzteren, mehr Interesse und Zuversicht haben. Das wiederum manifestiert sich als verbesserte Leistung, Ausdauer und Kreativität bei der Arbeit und als erhöhte Vitalität, Selbstwertgefühl und allgemeines Wohlbefinden. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Menschen das gleiche wahrgenommene Niveau an Kompetenz haben (Ryan und Deci 2000b).

*An dieser Stelle wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen der Dimension Kompetenz der SDT und des persönlichen Erfolgs bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

**Soziale Eingebundenheit:** Dies ist das Bedürfnis mit anderen Personen positive Beziehungen zu haben. Es beschreibt das Bedürfnis, von anderen geliebt und respektiert zu werden, aber auch in die andere Richtung andere Mensch zu lieben und Respekt für sie zu haben (Deci und Ryan 2008).

*Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen sozialer Eingebundenheit und der Kompetenz Kooperationsfähigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.*

Es wird davon ausgegangen, dass diese drei Bedürfnisse angeboren und universell sind und auf allen Ebenen des menschlichen Daseins erfüllt werden müssen: Auf der spezifischen Aufgabenebene (etwa eine arbeitsbezogene Aufgabe), auf der Bereichsebene (z.B. dem Arbeitsplatz) und auf der globalen Ebene (Persönlichkeit). Nur wenn alle drei Bedürfnisse erfüllt sind, können sich Personen auf eine bestmögliche und gesunde Weise weiterentwickeln und auch ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz nachgehen. Die grundlegende Idee eines Fragebogens im Zusammenhang mit der SDT ist es, die Zufriedenheit der ProbandInnen in diesen drei Bereichen zu ermitteln (Marylene G. 2015).

Deci und Ryan (2000b) konnten zeigen, dass die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse eine essentielle Rolle für psychisches Wachstum, Gesundheit und Leistungsfähigkeit spielt. Wird deren Befriedigung jedoch verhindert oder unterdrückt, ist mit negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu rechnen. Dies führt dann in weiterer Folge zu einer Hinwendung zu Ersatzbefriedigungen, wie Anhäufung von materiellem Besitz oder Reichtum, welche die Grundbedürfnisse zwar nicht befriedigen, aber deren Vernachlässigung zumindest oberflächlich kompensieren können (Deci und Ryan 2000b).

#### **3.3.4.2.4.2 Studien und Fragebögen im Zusammenhang mit der SDT**

Der folgende Absatz zeigt eine ausgewählte Übersicht von unterschiedlichen Ansätzen zur Erfassung der Motivation mit der SDT. Die Motivationserfassung wurde in unterschiedlichen Bereichen und von einer Vielzahl von Forschungsgruppen durchgeführt.

Eine Studie von Kasser et al. (1992) zeigt, dass je mehr die ProbandInnen die drei Grundbedürfnisse an ihrem Arbeitsplatz erfüllt sahen, desto mehr Zeit verbrachten sie auch mit ihrer Arbeit. Eine andere Studie von Ilardi et al. (1993) die unter FabrikarbeiterInnen durchgeführt wurde, weist darauf hin, dass Personen mit größerer Befriedigung der Grundbedürfnisse, höhere Motivation besitzen und weniger Krankentage haben. Bedürfnisbefriedigung ist demnach ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Deci et al. (2001) untersuchten Wohlbefinden und Motivation an Arbeitsplätzen in der USA und in Bulgarien. Hier wurde auch ein Fragebogen zum Thema der psychologischen Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz benutzt. Der 21 Item lange Fragebogen enthielt dabei Aussagen wie "Ich genieße die Herausforderungen die mein Job mit sich bringt" oder "Ich mag die Leute mit denen ich arbeite". Ziel der Studie war herauszufinden, ob die SDT kulturabhängig ist. Die Ergebnisse ergaben, dass das Modell auch auf die ProbandInnen aus Bulgarien zutrifft und es wurde somit eine Kulturunabhängigkeit bestätigt.

Gagné et al. (2010) entwickelten die "Motivation at Work Scale". Diese basiert auf der SDT. Die Items sind daher in vier in der SDT enthaltenen Motivationsgruppen unterteilt: intrinsische Motivation, externe Regulierung, Introjektion und Identifizierung, mit je fünf Items. Vom Ergebnis kann man sowohl die autonome Motivation als auch die kontrollierte Motivation ableiten.

Auch Tremblay et al. (2009) befassten sich ebenfalls mit Motivation bei der Arbeit, und auch ihre Skala beruht auf der SDT (Tremblay et al. 2009). Die Items beschäftigen sich hier auch mit den Motivationsgruppen interne Regulierung und Amotivation, die bei Gagné et al. (2010) ignoriert wurden. Dieser Fragebogen umfasst drei Items pro Gruppe. Von den Ergebnissen sollen Rückschlüsse auf das Arbeitsklima und die Jobzufriedenheit möglich sein.

Eine weitere Studie zur Motivationserfassung wurde von Guay et al. (2000) durchgeführt. Sie führte zur "Situational Motivation Scale" und basiert auch auf SDT. Dieser Fragebogen umfasst 16 Items. Der Kontext der Items ist "Warum beschäftigen Sie sich mit dieser Aktivität?" und Beispiele für die Items sind "Weil ich keine Wahl habe" oder "Weil die Aktivität angenehm ist" (Guay et al. 2000).

Perry (1996) beschäftigte sich mit dem öffentlichen Dienst und was Menschen dazu motiviert in diesem Umfeld tätig zu werden. Die Items sind daher auf diesen Bereich zugeschnitten und in Konzepte wie "Soziale Gerechtigkeit" und "Bürgerpflicht" aufgeteilt. Insgesamt enthält der Fragebogen 40 Items (Perry 1996). Barbuto und Scholl (1998) Fragebogen legen der Motivation fünf Quellen zugrunde: intrinsische Prozessmotivation, instrumentale Motivation, externe selbst-basierte Motivation, interne selbst-basierte Motivation und Zielverinnerlichungsmotivation. Daraus entstand ein Fragebogen mit 60 Items (Barbuto und Scholl 1998).

Rheinberg et al. (2001) entwarfen einen Fragebogen, der die aktuelle Motivation von Studierenden ermitteln soll, speziell in Lern- und Leistungssituationen. Dieser Fragebogen enthält 18 Items die auf einer 7-stufigen Likert-Skala bewertet werden. Die Items sind dabei den vier Komponenten der Motivation zugeordnet. Diese sind Misserfolgsbefürchtung (z.B. "Ich fürchte mich ein wenig davor, dass ich mich hier blamieren könnte."), Erfolgswahrscheinlichkeit (z.B. "Wahrscheinlich werde ich die Aufgabe nicht schaffen."), Interesse (z.B. "Eine solche Aufgabe würde ich auch in meiner Freizeit bearbeiten.") und Herausforderung (z.B. "Ich bin sehr gespannt darauf, wie gut ich hier abschneiden werde."). Der Fragebogen ist konzipiert um mehrmals eingesetzt zu werden und so kontinuierlich den Verlauf der Motivation bestimmen zu können (Rheinberg et al. 2001).

Von Fernet et al. (2008) kommen die "Work Tasks Motivation Scale for Teachers". Auch diese basiert auf den Konzepten und Motivationsgruppen der SDT. Der 15 Items umfassende Fragebogen ist dabei gezielt mit dem Hinblick auf die Aufgabenbereiche von LehrerInnen, wie Unterricht, Verwaltungstätigkeiten und Bewertung erstellt worden (Fernet et al. 2008).

Fulmer und Frijters (2009) arbeiteten an einer Skala um die Motivation von SchülerInnen zu messen. Auch wurden unterschiedliche Konzeptualisierungen von Motivation untersucht, wie phänomenologische, neuropsychologische oder verhaltensbezogene. Dabei wenden sie neben Fragebögen auch andere Methoden wie Videoanalysen an (Fulmer und Frijters 2009).

Baldwin und Caldwell (2003) verfolgten die Motivation wie Jugendliche im Alter von 12-15 Jahren ihre Freizeit verbrachten. Auch hier sind die Motivationsgruppen aus der SDT abgeleitet: intrinsische Motivation, externe Regulierung, Introjektion, Identifizierung und Amotivation. Der Fragebogen umfasst hier 22 Items die auf einer 5-stufigen Likert-Skala zu bewerten sind (Baldwin und Caldwell 2003).

Trail und James (2001) beschäftigten sich mit der Motivation in einer sehr spezifischen Sache: Die Motivation Sport zu schauen. Die Items fallen hier in Bereiche wie "Zugehörigkeit" und "Aggression" aber auch "Selbstverwirklichung" und "Selbstachtung" (Trail und James 2001).

### 3.3.4.2.4.3 Skala der grundlegenden Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit

Die Skala für die grundlegende Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit ist jene, die am öftesten verwendet wird (Deci et al. 2001; Ilardi et al. 1993; Kasser et al. 1992). Broeck et al. (2010) nennen die Skala arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT und haben die Skala anhand der drei grundlegenden Bedürfnissen für den beruflichen Kontext abgestimmt (Broeck et al. 2010). Tabelle 3-24 zeigt die jeweiligen operationalisierten Items, zugeordnet zu den einzelnen Skalen. Die Original Skala liegt in englischer Sprache vor und wurde für diese Forschungsarbeit in die deutsche Sprache übersetzt.

Tabelle 3-24: Items der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT

Skala	Item
Autonomie	Ich kann bei meiner Arbeit ganz ich selbst sein.
	Bei der Arbeit muss ich sehr oft den Anweisungen anderer folgen.*
	Wenn ich die Wahl hätte, würde ich Dinge bei der Arbeit anders machen.*
	Die Aufgaben bei der Arbeit entsprechen genau meinen Vorstellungen.
	Ich habe die Freiheiten meine Arbeit nach meinen Vorstellungen bestmöglich zu erledigen.
Kompetenz	Bei der Arbeit fühle ich mich gezwungen, Dinge zu tun, die ich nicht machen will.*
	Ich fühle mich nicht wirklich kompetent bei meiner Arbeit.*
	Ich beherrsche meine Aufgaben bei meiner Arbeit.
	Ich fühle mich kompetent bei meiner Arbeit.
	Ich bezweifle, ob ich meine Arbeit richtig ausführen kann.*
Soziale Eingebundenheit	Ich bin gut in den Dingen, die ich in meiner Arbeit mache.
	Ich habe das Gefühl, dass ich auch die schwierigsten Aufgaben bei der Arbeit meistern kann.
	Ich fühle mich nicht wirklich mit den Menschen an meiner Arbeitsstelle verbunden.*
	Bei der Arbeit fühle ich mich als Teil einer Gruppe.
	Ich interagiere nicht wirklich mit anderen Menschen an meiner Arbeitsstelle.*
	Bei der Arbeit kann ich mit Menschen über Dinge reden, die mir wirklich wichtig sind.
	Ich fühle mich oft allein, auch wenn ich mit meinen KollegInnen zusammen bin.*
	Manche Menschen, mit denen ich arbeite, sind enge Freunde von mir.

\*Items sind invertiert

## Die Selbstbestimmungstheorie im Vergleich zur Leistungsmotivation

Von Nicholls und Dweck wurde Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Leistungsmotivation umrissen. Sie differenzieren dabei die Verhaltensziele in jene, welche die Demonstration von Kompetenz (Leistungsziele, stolz-orientiert), und solche, welche die Entwicklung von Kompetenz (Lernziele, tätigkeits-orientiert) beinhalten. Menschen, deren Verhaltensziele mit Demonstration von Kompetenz einhergehen, sind stolz auf schnelle Erfolge, entwickeln Hilflosigkeit, wenn sie Misserfolgen gegenüberstehen und basieren ihr Selbstbewusstsein auf der Selbstdarstellung der eigenen Fähigkeiten anderen gegenüber. Solche Verhaltensziele werden mittels extrinsischer Motivation angesteuert. Sind Verhaltensziele andererseits mit der Entwicklung von Kompetenz verbunden, werden Herausforderungen gesucht, findet persönliche Weiterentwicklung statt und das

Selbstbewusstsein wächst aufgrund der erfolgreichen Anwendung eigener Fähigkeiten. Eine starke Beteiligung von intrinsischer Motivation ist hierbei vorhanden. Die SDT stimmt mit der Verknüpfung von Leistungszielen mit extrinsischer Motivation einerseits und Lernzielen mit intrinsischer Motivation andererseits überein (Deci und Ryan 2000b).

### **Übergeordnete Motive und Lebensziele**

Aus dem Blickwinkel der Selbstbestimmungstheorie betrachtet, nehmen die langfristigen Ziele und übergeordneten Motive, welche sich auf die Lebenskonzeption des Individuums beziehen und sich somit auch auf das alltägliche Leben mitsamt seinen Entscheidungen und Handlungen auswirken, eine bedeutende Rolle ein. Auf zahlreichen empirischen Forschungen aufbauend lassen sich diese übergeordneten Motive oder Lebensziele in zwei Gruppen unterteilen (Ryan und Deci 2000a; Deci und Ryan 2000b):

1. **Intrinsische Motive**, wie *persönliches Wachstum, erfüllende Beziehungen, das Leisten eines Beitrags zur Gesellschaft*.
2. **Extrinsische Motive**, wie *Reichtum, Ruhm und äußeres Erscheinungsbild*.

Das Motiv *Gesundheit* lässt sich dabei nicht klar zuordnen und steht außerhalb dieser Kategorien.

Diesbezüglich weisen diese übergeordneten Motive und Lebensziele eine starke Ähnlichkeit mit den Bedürfnissen auf, wie sie von anderen Motivationstheorien (z.B. der ERG-Theorie nach Clayton Alderfer) postuliert werden. Innerhalb der Selbstbestimmungstheorie werden die übergeordneten Motive jedoch nicht als universell gegeben erachtet, sondern als Ergebnis einer langfristigen Entwicklung eines Individuums, je nachdem, ob die psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt oder vernachlässigt werden. Bei einer Vernachlässigung der psychologischen Grundbedürfnisse über einen längeren Zeitraum hinweg fungieren extrinsische Ziele als Kompensation und führen in weiterer Folge zu Adaption dieser. Ebenso kommt es dabei zu einer Abnahme des Strebens nach der Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse. Intrinsische Ziele konnten im Vergleich zu extrinsischen Zielen mit höherem Wohlbefinden, besserer Gesundheit und größerer Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht werden (Ryan und Deci 2000a).

### **Anreizsysteme aus dem Blickwinkel der Selbstbestimmungstheorie**

Im Gegensatz zu den Aussagen der Konditionierung von Skinner (1971) konnte Deci zeigen, dass die Vergabe von Belohnungen die intrinsische Motivation hemmt. Dies bedeutet, dass jemand, der eine Tätigkeit „aus freien Stücken“ heraus vollführt und dafür belohnt wird, diese Tätigkeit in weiterer Folge nicht mehr mit dem gleichen Grad an Freiwilligkeit ausführen wird. Dieser Effekt wird als Korruptionseffekt bezeichnet und wird von der Selbstbestimmungstheorie durch die Verlagerung der Kausalitätsorientierung von internal auf external erklärt (Brandstätter 2012).

In einer Metaanalyse von 128 Laborstudien wurden von Deci et al. ein leicht negativer Gesamteffekt von Belohnungen auf die Motivation von freiwilligem Verhalten festgestellt, allerdings mit positiven Effekten bei Lob und negativen Effekten bei greifbaren Belohnungen.

Als entscheidend für den negativen Einfluss des Korrumpierungseffekts stellte sich allerdings heraus, dass es ein Unterschied ist, ob die Belohnung leistungsabhängig vergeben (geringer Einfluss), oder ob sie einfach nur für das Ausführen einer Tätigkeit vergeben wird (hoher Einfluss). Dieses Ergebnis wird von der Selbstbestimmungstheorie so erklärt, dass leistungsabhängige Belohnungen das Bedürfnis nach Kompetenz-Erleben befriedigen, während das Bedürfnis nach Autonomie unterdrückt bleibt. So heben auch Gagné et al. hervor, dass Anreizsysteme durch die zusätzlichen Leistungsmessungsmaßnahmen weitere Kontrollmechanismen ins Arbeitsumfeld einflechten, welche zusätzlich zum Korrumpierungseffekt die Befriedigung des Autonomie-Bedürfnisses weiter verringern. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass der Effekt, den jedwede Maßnahme auf die Motivation des Mitarbeiters ausübt, auf ihren Beitrag auf die Befriedigung oder Hemmung der psychologischen Grundbedürfnisse des Mitarbeiters zu prüfen bleibt (Gagné und Forest 2011).

#### **3.3.4.2.4.4 Zusammenfassung**

Die Selbstbestimmungstheorie stellt also nicht die Quantität der Motivation, sondern die Qualität in den Vordergrund (Deci 2012). Dabei hebt sie die Befriedigung der drei universell postulierten psychologischen Grundbedürfnisse „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ hervor, welche nicht nur mit psychischem Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit assoziiert werden, sondern auch eine Internalisierung von Verhaltensweisen entlang des Autonomiespektrums begünstigen. Ebenso entstehen übergeordnete Motive und Lebensziele aus einer länger währenden Befriedigung bzw. Vernachlässigung der psychologischen Grundbedürfnisse und geben in weiterer Folge die generelle Ausrichtung des Verhaltens vor. So werden intrinsische Lebensziele wieder mit psychischem Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und weiterem Streben nach Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse assoziiert, extrinsische Lebensziele mit Einbußen an psychischer Gesundheit, Leistungsfähigkeit und dem Streben nach extrinsischen Kompensationszielen verknüpft. Am Beispiel der Leistungsmotivation zeigt sich schließlich, dass die Selbstbestimmungstheorie ihrem Anspruch als Metatheorie gerecht wird. Indem sie in der Lage ist andere motivationspsychologische Modelle innerhalb des eigenen theoretischen Modells abzubilden und sogar noch zu erweitern, erlaubt sie wesentlich detailliertere Betrachtungsweisen als herkömmliche Zugänge. Somit entpuppt sich die Selbstbestimmungstheorie als ein zugkräftiges Instrument für die Analyse menschlichen Verhaltens. Auf Grund der Untersuchungen von Deci et al. (2001) wurde auch eine Kulturunabhängigkeit der SDT bewiesen. Die oben angeführten Ausführungen weisen darauf hin, dass diese Motivationstheorie sehr gut für die vorliegende Forschungsarbeit geeignet ist.

#### **3.3.5 Betrachtungsfeld Einkaufserfolg**

Anhand der unzähligen Veröffentlichungen zum Thema „Erfolg“ in betriebswirtschaftlichen Situationen erkennt man, dass dieser Forschungszweig sich stehst größter Beliebtheit erfreut. Der Forschungsgegenstand „Erfolg“ ist besonders in jenen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre sehr verbreitet, in denen der Erfolg auf das komplexe Verhalten von

MitarbeiterInnen zurückzuführen ist (Nicolai und Kieser 2002; Albers und Gassmann 2005; Albers 2009; Schechner 2013; Bennett et al. 2017).

Im Forschungsgegenstand des Erfolgs findet stets eine Abgrenzung in Teilbereiche statt, worauf hin in weiterer Folge der Erfolg von EinkäuferInnen betrachtet wird. Durch die Betrachtung dieser Komponente in der wissenschaftlichen Literatur, soll es möglich sein, den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen operationalisiert darzustellen.

In der Praxis wird der Einkaufserfolg als wichtiger Faktor für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens angesehen (Stollenwerk 2016). Die Forschung hat bereits gezeigt, dass die Effizienz und Effektivität der Einkaufsabteilungen von der Ausbildung, Motivation, Kompetenz und Erfahrung ihrer EinkäuferInnen, sowie der Dynamik innerhalb der Einkaufsabteilung abhängen (Bals und Turkulainen 2017; Nollet et al. 2017; Price und Harrison 2009; Walker et al. 2012). Um die Motivation und den Erfolg einzelner EinkäuferInnen zu erhöhen, müssen Systeme aufgebaut werden, die der Einkaufsleitung die Kontrolle der individuellen Leistungen der EinkäuferInnen ermöglichen. Allerdings fehlt die Messbarkeit von persönlichen Einkaufserfolgen, was es der Einkaufsleitung erschwert, in den Einkaufsabteilungen ein leistungsorientiertes System zu implementieren (Busse 2016; Knight et al. 2017; Patala et al. 2016; Jääskeläinen und Thitz 2018; Van Weele 1984). Nach Pagell et al. (1996) ist dies auf die schwierigen und vielfältigen Messmodelle der Faktoren zurückzuführen, die die Leistung und den Erfolg von EinkäuferInnen beschreiben (Lima-Junior und Carpinetti 2017; Pagell et al. 1996). Nachfolgende Tabelle 3-25 zeigt eine Auswahl jener, für diese Forschungsarbeit relevanten, Literaturquellen zur Skalenentwicklung, welche den Einkaufserfolg als Untersuchungsgegenstand untersucht haben.

Tabelle 3-25: Literaturquellen zur Skalenentwicklung hinsichtlich des Einkaufserfolgs

<i>Autor</i>	<i>Titel</i>	<i>Branche</i>	<i>Stich- proben- größe</i>	<i>Proband- Innen</i>	<i>Erfolgsdimensionen für den Einkauf</i>
Van Weele (1984)	Purchasing Performance Measurement and Evaluation		Keine Umfrage		Purchasing effectiveness: Cost, Quality, Logistics; Purchasing efficiency: Organization
Chao et al. (1993)	Purchasing Performance Evaluation: An Investigation of Different Perspectives	Industrie	250	CPO, EinkäuferInnen und KundInnen	quality, on-time delivery, commodity knowledge, accuracy, professionalism, negotiating ability, PO cycle time, target cost, cultivate supplier, teaming;
Wen-li et al. (2003)	Predicting purchasing performance: the role of supplier development programs	Industrie	142	CPOs	1) supplier performance improvement 2) supplier's contribution to a buying firm's competitive advantage
Sánchez-Rodríguez et al. (2005)	The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model	Industrie	145	CPOs	quality of materials, on-time delivery, cost of materials, inventory performance, internal customer satisfaction
Terpend et al. (2011)	Managing Buyer-Supplier Relationships	Industrie	366	CPOs, EinkäuferInnen	Innovation performance Quality performance Cost performance Delivery performance Flexibility performance Efficiency performance
Caniato et al. (2012)	Purchasing performance management systems: an empirical investigation	Gemischt	17	CPOs	cost, time, quality, flexibility, innovation, sustainability
Nair et al. (2015)	Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance	Fertigung	244	EinkäuferInnen	Operational purchasing performance: cost, quality, delivery and flexibility performance; strategic purchasing: innovation

Um den persönlichen Erfolg im Einkauf darstellen zu können, müssen spezifische Faktoren die sowohl leicht zu kommunizieren als auch leicht zu messen sind, identifiziert und operationalisiert werden. Tabelle 3-25 zeigt jene wissenschaftlichen Literaturquellen, welche bereits eine Operationalisierung des Einkaufserfolgs untersucht haben. Folgend werden diese Quellen mit weiteren Literaturstellen verknüpft, um schlussendlich literaturbasierte Dimensionen für den persönlichen Einkaufserfolg operationalisierbar darstellen zu können.

Giunipero (1990) schlägt vor, die Wirksamkeit der Einkaufsfunktion auf der Grundlage der Lieferfähigkeit, der Lieferantenqualität sowie der Vorlaufzeiten und der Kontrollierbarkeit der Gesamtkosten zu messen. Chao al. (1993) wendet zehn Faktoren an, um den Erfolg zu messen (siehe Tabelle 3-25). Wen-li et al. (2003) schlagen die Verbesserung der LieferantInnenleistung und den Beitrag der LieferantInnen zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens als zwei Dimensionen des Erfolgs im Einkauf vor. Terpend et al. (2011) betrachten den Einkaufserfolg als eine Kombination aus Innovationsleistung, Qualität, Kosten, Lieferung, Flexibilität und Einkaufseffizienz. Caniato et al. (2012) verwenden sechs Kategorien (Kosten, Zeit, Qualität, Flexibilität, Innovation und Nachhaltigkeit), um die Einkaufsleistung zu

messen. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die Ergebnisse von Hüttinger et al. (2012), das Konzept der Lieferantenzufriedenheit, zur Konzeptualisierung des persönlichen Einkaufserfolgs hinzuzufügen. Auch die Ergebnisse von Foerstl et al. (2013) hinsichtlich der Leistung der Einkaufs- und Liefermanagementfunktion in Bezug auf Gesamtkostensenkung und Qualitätsverbesserungen der gekauften Artikeln werden für die Konzeptualisierung des persönlichen Einkaufserfolgs herangezogen. Nair et al. (2015) präsentieren ein fünfteiliges Forschungsmodell, bestehend aus operativen und strategischen Dimensionen hinsichtlich des Einkaufserfolgs. Auf Basis dieses wissenschaftlichen Hintergrunds und unter Hinzunahme der strategischen und operativen Managementperspektive von Gälweiler und Schwaninger (2005) zeigt Tabelle 3-26 die zusammengefasste Operationalisierung der Faktoren (Gälweiler und Schwaninger 2005). Diese Faktoren sollen es möglich machen, den persönlichen Einkaufserfolg von EinkäuferInnen in Unternehmen messbar zu machen.

Tabelle 3-26: Faktoren des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen

<i>Ebene</i>	<i>Faktor</i>	<i>Operationalisierung</i>	<i>Quelle</i>
Operativ	Kosten	3 Items	Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011)
	Qualität	3 Items	Nair et al. (2015)
	Liefertreue	4 Items	Nair et al. (2015)
	Flexibilität	3 Items	Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011)
Strategisch	Innovation	3 Items	Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011)
	Lieferantenzufriedenheit	4 Items	Hüttinger et al. (2012)
	Organisation	3 Items	Foerstl et al. (2013)

Das in Tabelle 3-26 dargestellte grundlegende Forschungsmodell umfasst sieben Faktoren (unterteilt in vier operative und drei strategische Faktoren). Diese Faktoren wurden aus der empirisch forschungsorientierten Literatur abgeleitet. Die Operationalisierung des persönlichen Einkaufserfolgs anhand der Items entstand durch den kritischen Literaturvergleich und der literaturgeleiteten Ergänzung von getesteten Items. In Tabelle 3-27 sind die jeweiligen operationalisierten Items, zugeordnet zu den einzelnen Faktoren, dargestellt.

Tabelle 3-27: Operationalisierung der Faktoren des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen

<i>Faktor</i>	<i>Items</i>
Kosten	Durch mein Handeln verringern sich die Kosten der zu beschaffenden Leistungen.
	Durch mein Handeln verringern sich die internen Kosten der Einkaufsabteilung.
	Durch mein Handeln werden die Kosten zur Erhebung von Lieferantendaten reduziert.
Qualität	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der zu beschaffenden Leistungen.
	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der verkauften Leistungen.
	Durch mein Handeln steigt der Grad an Standardisierung der zu beschaffenden Leistungen.
Liefertreue	Meine Verhaltensweise führt zu einer Reduzierung der Beschaffungszykluszeiten.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Verbesserung der Pünktlichkeit der Lieferungen.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Optimierung des Lagers.
	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit erhöht den Anteil von Just-In-Time Lieferanten.
Flexibilität	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Designänderungen unserer Leistungen.
	Durch meine Tätigkeit ist es möglich, schnell auf Änderungen in Bezug auf Menge und Zeit zu reagieren.
	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Anpassung unseres Einkaufsprozesses an neue Lieferanten.
Innovation	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit bringt Zugang zu neuen Technologien unserer Lieferanten.
	Ich habe Anteil an Projekten zur Produktneu- und Produktweiterentwicklungen bei uns im Haus.
	Durch mein Handeln werden notwendige Anpassungen von bezogenen Lieferantenleistungen ermöglicht.
Lieferanten-zufriedenheit	Ich Sorge für eine frühe Einbindung der Lieferanten in unseren Produktentwicklungsprozess.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer langfristigen Lieferantenzusammenarbeit.
	Meine Tätigkeit unterstützt eine gute Kommunikation mit den Lieferanten.
	Meine Verhaltensweise führt dazu, dass Lieferanten vorausschauend planen können.
Organisation	Mein Handeln bringt meiner Abteilung Wissen über den Lieferantenstamm und Lieferanteninnovationen in die Produktentwicklung ein, um u. a. Kosten und Kundenwert zu optimieren.
	Durch mein Handeln ist meine Abteilung in alle relevanten Wertschöpfungsprozesse unseres Unternehmens integriert.
	Durch mein Handeln nutzt meine Abteilung die Möglichkeiten des Wissens über den Lieferantenstamm, um Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu bekommen.

Die in Tabelle 3-27 aufgelisteten Items werden im Rahmen einer quantitativen Studie, wie in der Literatur beschrieben, den Faktoren zugeordnet und in einem Block abgefragt. Die vollständige Überleitung und Auflistung der in der Quellliteratur vorkommenden Items zur Messung des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen wird in Anhang D veranschaulicht. In dieser Forschungsarbeit wird unter dem Begriff „Einkaufserfolg“ der persönliche Erfolg von EinkäuferInnen verstanden.

*Zusammenfassend wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem Modell des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen mit sieben Faktoren ausgegangen.*

### 3.4 Zusammenfassung der Forschungshypothesen

Im Wesentlichen werden wissenschaftliche Hypothesen als Annahmen gesehen, welche reale Sachverhalte in Form von Konditionalsätzen darstellen. Dabei liegt eine Generalisierbarkeit vor, welche durch Erfahrungsdaten wiederlegt (falsifiziert) werden kann (Bortz und Döring 2016). Eine Hypothese beschreibt dabei beispielsweise Zusammenhänge zwischen Variablen.

Die Variablen wiederum sind durch Merkmale mit bestimmten Ausprägungen dargestellt. Abhängige Variablen sollen im Zuge der empirischen Untersuchung durch unabhängige Variablen erklärt werden (Häder 2015). Die Hypothesen stehen in Zusammenhang mit den übergeordneten Forschungsfragen und helfen diese zu beantworten (Bortz und Döring 2016).

Wissenschaftliche Hypothesen können in Unterschieds- und Zusammenhangshypothesen unterteilt werden, wobei die Einteilung zugleich auch das Verfahren zur Hypothesenüberprüfung festlegt. Unterschiedshypothesen werden durch die statistische Auswertung im Zuge von Mittelwertsunterschieden (t-Test, Varianzanalysen), Zusammenhangshypothesen im Zuge von Korrelations- und Regressionsrechnungen überprüft. Gerichtete Forschungshypothesen werden mittels einseitigem und ungerichtete Forschungshypothesen mittels zweiseitigem Signifikanztest getestet (Bortz und Döring 2016).

In dieser Forschungsarbeit werden keine neuen Hypothesen entwickelt, sondern aus der wissenschaftlichen Theorie abgeleitete Hypothesen verifiziert bzw. falsifiziert (ausgenommen Hypothese 13). In diesem Kapitel werden jene aus der Theorie vorliegenden Befunde, unter Beachtung der Operationalisierung der Fähigkeitskonzepte, zu abgeleiteten Hypothesen zusammengefasst.

### **Hypothese 1: Big Five Modell bei EinkäuferInnen**

Es wird angenommen, dass sich das Big Five Modell mit den fünf Persönlichkeitsdimensionen, im Speziellen das BFI-10, bei EinkäuferInnen abbildet.

Durch die Abbildung der Persönlichkeitsdimensionen nach dem Big Five Modell bei EinkäuferInnen können die weiteren Hypothesen 2 bis 8 überprüft werden.

### **Hypothese 2: Extraversion – Führungsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Extraversion“ und der Kompetenz „Führungsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

### **Hypothese 3: Extraversion – Kommunikationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Extraversion“ und der Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

### **Hypothese 4: Verträglichkeit – Kooperationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Verträglichkeit“ und der Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

### **Hypothese 5: Gewissenhaftigkeit – systematisch-methodisches Vorgehen**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und der Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ bei EinkäuferInnen angenommen.

### **Hypothese 6: Gewissenhaftigkeit – Planungsverhalten**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und der Kompetenz „Planungsverhalten“ bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 7: Gewissenhaftigkeit – Neurotizismus**

Es wird ein negativer Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsdimensionen „Gewissenhaftigkeit“ und „Neurotizismus“ bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 8: Offenheit für Erfahrungen – Innovationsfreudigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Offenheit für Erfahrungen“ und der Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 9: Autonomie der SDT – Organisationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „Autonomie“ der SDT und der Kompetenz „Organisationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 10: Kompetenz der SDT – Einkaufserfolg**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „Kompetenz“ der SDT und dem persönlichen Erfolg bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 11: Soziale Eingebundenheit der SDT – Kooperationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „sozialer Eingebundenheit“ der SDT und der Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

**Hypothese 12: Einkaufserfolg**

Es wird angenommen, dass sich der persönliche Erfolg von EinkäuferInnen anhand sieben Faktoren abbildet.

**Hypothese 13: Soll- und Ist-Kompetenzprofil**

Es wird kein Unterschied zwischen Soll- und Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen angenommen.

## 4 Forschungsmethode

Dieses Kapitel beschreibt das systematische Vorgehen der angewandten Forschungsmethode sowie die Instrumente der Erkenntnisgewinnung. Es wird das Forschungsdesign erläutert und es werden die Vorgehensweisen der qualitativen Vorstudie sowie der quantitativen Hauptstudie beschrieben. Des Weiteren werden auf die Stichprobe, die Datenerhebung und die Datenanalyse näher eingegangen.

### 4.1 Angewandter methodischer Forschungsansatz

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird als methodischer Forschungsansatz ein „Exploratory Sequential Mixed Method“ (Creswell 2014) Ansatz gewählt, um die Forschungsfragen zu beantworten, wobei die qualitative Studie als Vorstudie dient. Die Ergebnisse der Vorstudie fließen in die Fragebogenkonstruktion der Hauptstudie ein (Vorstudienmodell) (Bortz und Döring 2016).

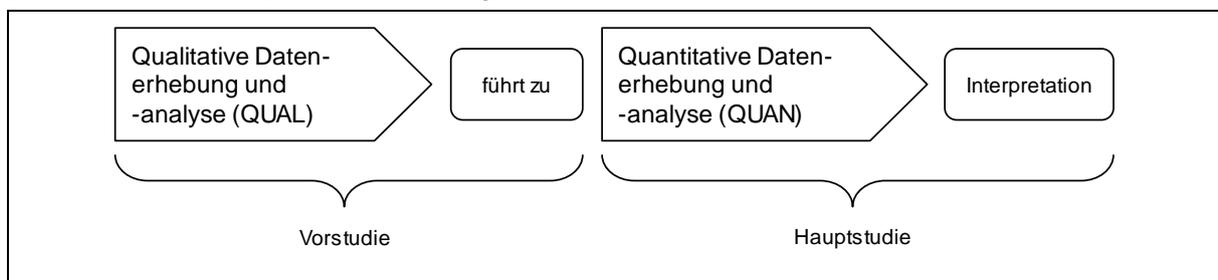


Abbildung 4-1: Exploratory Sequential Mixed Method (Creswell 2014)

Die quantitative Hauptstudie wird als Originalstudie (selbst entwickeltes Design) durchgeführt und aus dieser werden schlussendlich empirische Erkenntnisse gewonnen (Bortz und Döring 2016). In Abbildung 4-2 ist die methodische Vorgehensweise dargestellt.

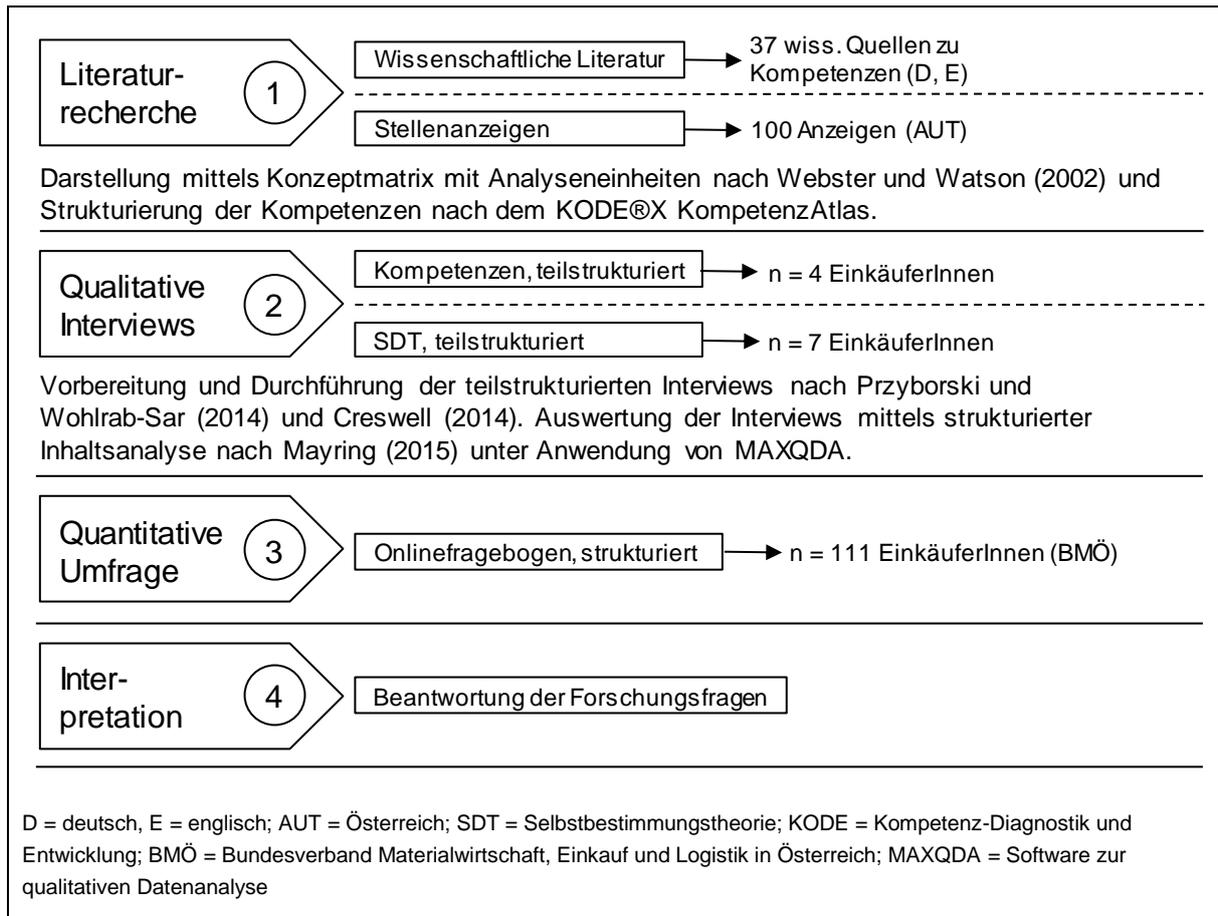


Abbildung 4-2: Methodische Vorgehensweise der Forschungsarbeit in Anlehnung an (Creswell 2014)

Im ersten Schritt in Abbildung 4-2 findet im Rahmen der Literaturrecherche eine Validierung der wichtigen wissenschaftlichen Quellen im Bereich der Kompetenzen und zum Erfolg von EinkäuferInnen statt. Die Literatur zu den Persönlichkeitseigenschaften und zur Motivation wird allgemein validiert und in Hinblick auf den Einkauf ausgewählt. In Abbildung 4-2 ist im ersten Schritt der Literaturrecherche nur das Beispiel zu den Kompetenzen von EinkäuferInnen dargestellt. Die gefundene und validierte Literatur zu den Kompetenzen wird anschließend mit 100 Stellenanzeigen für EinkäuferInnen in Hinblick auf die wichtigsten gesuchten Kompetenzen für EinkäuferInnen verglichen. In diesem Schritt werden die theoriegeleiteten Hypothesen gebildet.

Im zweiten Schritt werden qualitative Interviews mit EinkäuferInnen geführt um einerseits die Literatur im Bereich der Kompetenzen mit Experten abzugleichen und andererseits um die aus der Literatur gewählte Motivationstheorie (SDT) mit EinkäuferInnen auf ihre Tauglichkeit für den Bereich Einkauf zu testen. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews fließen in die Fragebogengestaltung für die quantitative Umfrage ein.

Im dritten Schritt wird im Rahmen einer quantitativen Umfrage ein Onlinefragebogen an EinkäuferInnen gesendet. Die Ergebnisse werden im vierten Schritt zur Überprüfung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfragen verwendet. Das primäre Ziel der empirischen Untersuchung ist es, einen Beitrag für Wissenschaft und Praxis zu generieren.

## 4.2 Qualitative Vorstudie

Ziel der qualitativen Forschung ist es, durch eine tiefere Betrachtung von sozialen Strukturen und Prozessen deren Sinnzusammenhänge ans Tageslicht zu bringen und diese eingehender zu erforschen. Die qualitative Vorstudie ist der quantitativen Hauptstudie vorgelagert um Ergebnisse der Vorstudie in die quantitative Hauptstudie integrieren zu können. Die empirischen Erkenntnisse werden folgend aus der quantitativen Hauptstudie berechnet und dargestellt (Srnka-Auer 2009).

Qualitative Methoden unterscheiden sich in vielen Punkten zu quantitativen Methoden. Prozesse der qualitativen Forschung können jedoch in vielen Schritten Ähnlichkeiten zur quantitativen Forschung aufweisen, jedoch gibt es Eigenschaften, die charakteristisch für qualitative Methoden sind (Creswell 2014; Flick 2015; Yin 2014). Nach Creswell (2014) sind das folgende Punkte:

- **Natürliche Umgebung:** Eine der wichtigsten Eigenschaften der qualitativen Forschung ist, dass die Erhebung der Daten in einer natürlichen Umgebung stattfindet. Daraus folgt eine persönliche Interaktion zwischen ForscherInnen und ProbandInnen.
- **Schlüsselrolle des Forschenden:** Der/die ForscherIn spielt eine Hauptrolle in der qualitativen Forschung. Daten werden persönlich von dem/der ForscherIn erhoben und nicht mit einem Fragebogen oder anderen Instrumenten.
- **Unterschiedliche Datenquellen:** Mehrere Datenquellen wie beispielsweise Interviews, Beobachtungen, Dokumentationen oder audiovisuelle Informationen kommen bei qualitativen Methoden zum Einsatz. Anschließend an die Datenanalyse erfolgt dann die Organisation und Kategorisierung der Daten.
- **Induktive und deduktive Analysen:** Qualitative Forschung setzt sich sowohl aus deduktiven als auch aus induktiven Elementen zusammen. Das bedeutet, dass zum einen zwischen den Themen und Daten gesprungen und zum anderen deduktiv zu einzelnen Themenblöcken zurückgegangen wird, um Aussagen evidenzbasiert zu verstärken.

Trotz der Heterogenität der qualitativen Forschung gibt es vier Grundannahmen, die allen Ansätzen beiwohnen. Flick et al. (2013) sehen diese Grundannahmen wie folgt zusammengefasst:

- Soziale Wirklichkeit als gemeinsame Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen.
- Prozesscharakter und Reflexivität sozialer Wirklichkeit.
- Objektive Lebensbedingungen werden durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant.
- Der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden.

Qualitative Methoden sollen ein besseres Verständnis der Wirklichkeit schaffen und auf Abläufe oder auch Strukturmerkmale aufmerksam machen. Je nach Fragestellung gibt es nicht nur eine Methode, sondern eine Vielzahl unterschiedlichster Forschungsmethoden in der qualitativen Forschung (Flick 2015). Yin (2014) unterscheidet zwischen folgenden methodischen Variationen in der qualitativen Forschung: Aktionsforschung, Case study,

Ethnographie, Ethnomethodology, Feminist research, Grounded theory, Life history, Narrative Befragung, Beobachtung, Phemenologische Studie;

Diese Methoden unterscheiden sich hinsichtlich der Perspektive und ihrer Zielsetzung auf den Forschungsgegenstand. Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens stellt zum einen die Eignung des Verfahrens hinsichtlich der zu beantwortenden Forschungsfrage und zum anderen die Vor- und Nachteile der Verfahren in den Mittelpunkt (Yin 2014).

Bei einem qualitativen Studiendesign weist Creswell (2014) darauf hin, dass Forschungsfragen explorativ formuliert sein müssen. Dazu sollten ein oder zwei breit aufgestellte Forschungsfragen gestellt werden und diese dann in Sub-Forschungsfragen unterteilt werden. Zudem sollen die Fragewörter „was“ oder „wie“ in das offen entstehende Design der qualitativen Studie eingebaut werden (Creswell 2014).

### **4.2.1 Stichprobe und Ablauf der qualitativen Vorstudie**

Um Erkenntnisse aus der qualitativen Vorstudie für die quantitative Hauptstudie zu erlangen, werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit entsprechende problemzentrierte Interviews mit ExpertInnen durchgeführt. Diese Interviews sind durch eine Abwechslung von deduktiven und induktiven Elementen charakterisiert. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass sowohl das theoretische Vorwissen der forschenden Person, als auch unvorhergesehene, relevante Aspekte Berücksichtigung finden (Kurz et al. 2007). Im Folgenden werden zuerst ExpertInneninterviews beschrieben, da diese eine zentrale Stellung in der qualitativen Forschung in Rahmen dieser Forschungsarbeit einnehmen. Im Anschluss daran wird auf die Stichprobe näher eingegangen.

#### **4.2.1.1 ExpertInneninterviews**

ForscherInnen sollten Kenntnisse im passenden Forschungsgebiet nachweisen, nur dann ist es möglich, ExpertenInnen intelligente Fragen zu stellen und Probleme identifizieren zu können. Diese Kenntnisse vergrößern die Empfindlichkeit beim Beobachten und helfen dabei, Details und Bedeutungen in den Daten identifizieren zu können (Corbin und Strauss 2008; Mey und Mruck 2010; Birks und Mills 2015).

Das ExpertInneninterview als Methode der Sozialforschung konnte im deutschsprachigen Raum erst in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewinnen. Bis dahin wurden ExpertInneninterviews eher als Vorinformation abgetan ohne sich tiefergehend damit zu beschäftigen. Mit steigendem Interesse der wissenschaftlichen Forschung entwickelte sich das ExpertInneninterview jedoch zu einem eigenständigen Verfahren. Im Zentrum der Diskussion um die Methodik stehen hier die Fragen: Was ist eigentlich ein/e ExpertIn und über welche Form von Wissen verfügt dieser? In der Literatur wird oft darauf hingewiesen, dass jeder Mensch in gewisser Hinsicht über Sonderwissen verfügt und somit als ExpertIn gilt. Diese Sichtweise ist allerdings sehr weit gefasst und das ExpertInneninterview als Verfahren, würde somit sein Alleinstellungsmerkmal verlieren (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Folgende Aussage beschreibt ExpertInnen:

„Experten sind Personen, die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014)

In seiner praktischen Ausführung erfolgt das ExpertInneninterview oft als Leitfadeninterview, welches sich in seiner Konstruktion am Gegenstand des Forschungsschwerpunktes orientiert. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) warnen jedoch vor einer „Leitfadenbürokratie“, also dem strikten Abarbeiten des Leitfadens, bei welchem der besondere Erfahrungsschatz der ExpertInnen weitgehend ungeachtet bleibt. Als grundsätzliche Empfehlung gilt hier: Vom Allgemeinen zum Spezifischen, mit einer Vorgehensweise die sich am narrativen Interviewstil orientiert. Konkret wird vorgeschlagen, den ExpertInnen eingangs die Möglichkeit zur Selbstpräsentation zu geben und weitere Darstellungen vorerst nur zu stimulieren. Erst danach soll sowohl detaillierter als auch spezifischer nachgefragt werden. Abschließend kann dann noch eine theoretische, allgemeine Meinung der ExpertInnen eingeholt werden (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Bei der Durchführung von problemzentrierten ExpertInneninterviews im Rahmen einer Vorstudie stehen die Exploration des Forschungsschwerpunktes und die Integration der Aussagen der ProbandInnen in den Forschungsprozess im Vordergrund. Es geht hierbei darum, einen Einblick in den Erfahrungs- und Handlungskontext der ProbandInnen zu gewinnen. Ein wesentlicher Punkt ist auch die Überprüfung der theoretischen Überlegungen durch praxisrelevante Inputs um die Gesamtergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit in ihrer Relevanz und Validität zu verbessern (Flick 2015; Birks und Mills 2015).

#### 4.2.1.2 Stichprobe

Qualitative Vorstudien decken in ihrer Stichprobe nur eine gewisse Breite im Vergleich zu einer quantitativen Studie ab (Flick 2015). Als Stichprobe der qualitativen Vorstudie kamen im Rahmen dieser Forschungsarbeit und der Berücksichtigung der Auswahl von ExpertInnen EinkäuferInnen infrage, welche aktiv beruflich tätig sind und mindestens fünf Jahre fachspezifische Berufserfahrung aufweisen. Die Auswahl fiel auf insgesamt sieben Personen, die sich für die qualitativen ExpertInneninterviews zur Verfügung stellten. Dieser ausgewählte Personenkreis verfügt über theoretisches und praktisches Vorwissen und eignete sich aus diesem Grund als Stichprobe für die Vorstudie. Tabelle 4-1 zeigt die Kategorisierung der interviewten EinkäuferInnen.

Tabelle 4-1: Kategorisierung der interviewten EinkäuferInnen (qualitative Interviews)

EinkäuferInnen	Umsatz vom Unternehmen (€/p.a.)	MitarbeiterInnen	MitarbeiterInnen im Einkauf	Einkaufsvolumen (€/p.a.)	Operativ (O) Strategisch (S)	Geschlecht
1, 2	470.000.000	2.500	24	192.000.000	O, S	M, M
3	400.000.000	1.400	14	225.000.000	S	M
4	210.000.000	800	6	k.a.	S und O	M
5	40.000.000	100	4	k.a.	O	W
6	55.000.000	450	4	k.a.	S und O	M
7	1.300.000.000	100.000	60	300.000.000	S	M

k.a. keine Angabe; M. männlich; W. weiblich

Die Stichprobe der interviewten EinkäuferInnen stammt aus Unternehmen mit hohem Technologieanteil und zeigt eine gute Durchmischung im Sinne der Unternehmensgröße. Es wurde auch Wert darauf gelegt EinkäuferInnen im strategischen und operativen Bereich zu befragen. In zwei Unternehmen (Einkäufer vier und sechs) war keine klare Zuordnung der Funktion der Einkäufer zu den Bereichen operativer oder strategischer Einkauf möglich. In diesen Unternehmen waren die Personen für beide Bereiche zuständig. Die Stichprobe repräsentiert einen hohen männlichen Anteil an Einkäufern, sodass ein Bias in Hinblick des Geschlechts nicht auszuschließen ist. Da es sich allerdings um eine Vorstudie handelt, wird die Verzerrung durch das Geschlecht in Kauf genommen.

Alle qualitativen Interviews wurden im Zeitraum zwischen April und August 2016 persönlich als teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Der bei den Interviews verwendete Leitfaden setzte sich inhaltlich aus den theoriebezogenen Themenbereichen der Kompetenzen und der Selbstbestimmungstheorie der Motivation und dazugehörigen Fragen zusammen. Der Leitfaden hatte das Ziel, als Gedankenstütze bei der Durchführung der Interviews zu dienen. Während der Interviews bestand somit die Möglichkeit vom Leitfaden abzuweichen, um Zwischen- oder auch Verständnisfragen zu stellen. Alle durchgeführten Interviews wurden, nach vorheriger Einwilligung der InterviewpartnerInnen, mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert. Die Interviewdauer betrug zwischen 15 und 45 Minuten. Nach der Transkription erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse der Transkripte nach (Mayring 2015). Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse trugen zur Konzeption des Fragebogens der quantitativen Hauptstudie hauptsächlich im Bereich der Kompetenzen für EinkäuferInnen bei. Auch wurde eine Anwendbarkeit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation bei EinkäuferInnen überprüft.

#### **4.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden unterstützte die Führung der teilstrukturierten Interviews mit EinkäuferInnen. Die Einteilung des Interviewleitfadens erfolgte in drei Gruppen. Beginnend von der Erhebung von allgemeinen Daten (unternehmens- und personenbezogene Daten) bestand der zweite Teil des Leitfadens aus den grundlegenden Überlegungen zu Kompetenzen für EinkäuferInnen. Die dritte Fragengruppe behandelte das Thema der Anwendbarkeit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation im Einkauf. Der Aufbau des Leitfadens gliedert sich in drei Gruppen.

- (1) Allgemeine Daten
- (2) Fragen zu Kompetenzen für EinkäuferInnen
- (3) Fragen zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation

##### **(1) Allgemeine Daten**

Im ersten Teil des Interviewleitfadens stand die Erhebung von allgemeinen Daten zum Unternehmen und Daten zur Person im Einkauf im Vordergrund. Dabei wurden gezielte Fragen gestellt um folgende Daten zu erheben: Umsatz des Unternehmens, Anzahl der

MitarbeiterInnen, Anzahl der MitarbeiterInnen im Einkauf, Einkaufsvolumen, Funktion der Person im Einkauf (strategisch oder operativ) und das Geschlecht. Im Rahmen dieses ersten Teils wurde sehr konkret gefragt und es bestand auch noch keine Notwendigkeit in eine Diskussion einzusteigen.

## **(2) Kompetenzen für EinkäuferInnen**

Der zweite Teil der qualitativen Vorstudie zielte darauf ab, die in der Literatur erhobenen wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen, mit ExpertInnen abzugleichen. Dazu mussten die EinkäuferInnen die ihrer Meinung wichtigsten Kompetenzen nennen. Im nächsten Schritt wurden die genannten Kompetenzen zusammengefasst und in eine Rangreihe anhand der Anzahl der Nennungen gebracht. Anschließend werden die von den EinkäuferInnen genannten Kompetenzen in das KODE System übergeleitet. Im Rahmen dieses Teils des Leitfadens wurden weitere Meinungen und Diskussionen zugelassen, jedoch immer in Hinblick auf die Ergebnisorientierung.

## **(3) Anwendbarkeit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation im Einkauf**

Im dritten Teil des Leitfadens wurde mit einer offenen Frageweise die Selbstbestimmungstheorie der Motivation anhand der Dimensionen „Autonomie“, „Kompetenzen“ und „soziale Eingebundenheit“ abgefragt. Der wesentliche Erkenntnisinhalt wurde daraufgelegt, ob die Selbstbestimmungstheorie der Motivation auch im Einkauf Anwendung finden kann. Der Leitfaden schloss mit einer offenen Frage zu „Maßnahmen zur Förderung von Motivation im Einkauf“ ab.

### **4.2.3 Angewandte Verfahren zur Datenanalyse**

In den nachfolgenden Kapiteln werden die im Rahmen dieser Forschungsarbeit angewandten Methoden zur Datenanalyse für die qualitative Vorstudie näher beschrieben. Einleitend wird mit der Transkription von Interviews begonnen und folgend die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben.

#### **4.2.3.1 Transkription von Interviews**

Kowal und O'Connel verstehen unter Transkription *„die graphische Darstellung ausgewählter Verhaltensaspekte von Personen, die an einem Gespräch (z.B. einem Interview) teilnehmen.“* (Flick 2015) Der Zweck der Transkription ist die Aufbereitung von Daten für die wissenschaftliche Analyse. Es wird zwischen Primärdaten (das Gespräch), Sekundärdaten (Audio- oder Videoaufzeichnung) und Tertiärdaten (die graphische Darstellung, das Transkript) unterschieden. In der Regel werden beim praktischen Transkribieren Sekundärdaten wie beispielsweise ein Audiomitschnitt, verschriftlicht. Durch das Transkriptionssystem wird festgehalten, nach welchen Transkriptionsregeln diese Verschriftlichung erfolgt. Dabei gilt es zu bedenken, dass jede Überführung des zu untersuchenden Materials auf eine weitere Ebene zu einem Verlust von Information führt. Daraus folgt eine Reduktion des Datenmaterials. Diesem Umstand muss bei der Erstellung eines Transkriptionssystems Rechnung getragen werden und im Hinblick auf Exaktheit die Transkriptionsregeln so gewählt werden, dass das Material bezüglich der untersuchenden

Schwerpunkte einen hohen Informationsgehalt beibehält. Da es sich bei der Transkription um einen zeitaufwändigen Prozess handelt (je nach Detailgrad zwanzig bis sechzig Transkriptionsminuten je gesprochener Minute) sollte die Auflösung des Transkriptionssystems allerdings an den Untersuchungsgegenstand angepasst werden (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014; Bähring et al. 2008).

Aus der Linguistik und den Sprachwissenschaften sind Transkriptionssysteme etabliert, welche sehr umfassend sind und für viele Untersuchungen aus der Sozialforschung einen zu hohen Detailgrad aufweisen. Speziell für die Weiterverarbeitung mittels QDA-Programmen gibt es einfachere Transkriptionssysteme. Als Transkriptionssystem im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde das Transkriptionssystem nach Kuckartz (2010) verwendet. Die Transkripte der Interviews werden im MS-Word erfasst, wobei die vollständigen Transkripte auf Grund der Länge und der Tatsache, dass die Hauptstudie eine quantitative Studie ist, nicht in diesem Forschungsprojekt abgedruckt werden (Kuckartz 2010).

#### 4.2.3.2 Die qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine ursprünglich aus den Kommunikationswissenschaften stammende Technik, deren Ziel es ist, festgehaltenes (z.B. durch Transkription) Kommunikationsmaterial systematisch zu untersuchen. Dabei wird darauf Wert gelegt, dass es zu keiner vorzeitigen Quantifizierung kommt. Im Zentrum steht dabei immer ein Kategoriensystem, welches in direktem Austausch mit dem zu untersuchenden Material steht. Im Bearbeitungsprozess wird durch regelgeleitetes Vorgehen das Kategoriensystem iterativ entwickelt und angepasst. Diese Bearbeitungsschleifen folgen einem vorher festgelegten Ablaufmodell. Diese der qualitativen Inhaltsanalyse innewohnende Systematik sorgt für eine verständliche und nachvollziehbare Vorgehensweise und ist durch die daraus folgende Interkoderreliabilität<sup>26</sup> auch besser für die Anwendung von Gütekriterien geeignet (Flick 2015).

Nicht zuletzt lässt sich die qualitative Inhaltsanalyse auch als Hybridansatz begreifen, da in ihren Techniken auch immer wieder quantitative Analyseschritte eingesetzt werden können, bzw. qualitative Inhaltsanalysen oft Ausgangspunkt für weiterführende quantitative Untersuchungen sind. Mayring (2015) weist auch darauf hin, dass im Angesicht der sogenannten, immer stärker auftretenden, Mixed-Methods-Ansätze eine klare Unterscheidung von qualitativ versus quantitativ nicht mehr klar begründbar sei (Mayring 2015).

Nach Flick tritt die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse in vier verschiedenen Grundtechniken auf (Flick 2015):

- Wenn die inhaltliche Ebene im Fokus der Untersuchung liegt und der Inhalt in zusammengefasster Form benötigt wird, kommt die **zusammenfassende Inhaltsanalyse** zur Anwendung. Dabei wird das Material auf seine wesentlichen Bestandteile reduziert.

---

<sup>26</sup> Verschiedene Forschende sollten unabhängig voneinander beim selben Material zu denselben Resultaten kommen.

- Bei der **induktiven Kategorienbildung** werden die Reduktionsprozesse der zusammenfassenden Inhaltsanalyse beibehalten, allerdings zur Entwicklung von Kategorien aus dem Material heraus verwendet.
- Die **explizierende Inhaltsanalyse** kehrt die Prozessrichtung um. Anstatt einer Zusammenfassung wird zusätzliches Material gesammelt um Textpassagen verständlich werden zu lassen. Es wird zwischen enger (es wird nur Zusatzmaterial aus dem direkten Textumfeld berücksichtigt) und weiter (Zusatzmaterial auch außerhalb des Textes wird berücksichtigt) Kontextanalyse unterschieden.
- Die **strukturierende Inhaltsanalyse** wendet ein vorab definiertes Kategoriensystem auf das Material an, um aus diesem gewisse Bestandteile herauszufiltern. Innerhalb der strukturierenden Form kommen formale, typisierende, inhaltliche und skalierende Vorgehensweisen in Frage.

Für die vorliegende Forschungsarbeit sind die **induktive Kategorienbildung** und die **strukturierende Inhaltsanalyse** von Bedeutung. Es folgt eine genauere Betrachtung dieser Techniken.

#### 4.2.3.2.1 Induktive Kategorienbildung

Bei der induktiven Kategorienbildung werden Kategorien direkt aus dem zu untersuchenden Material abgeleitet (Mayring 2015). Das Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung ist in Abbildung 4-3 dargestellt.

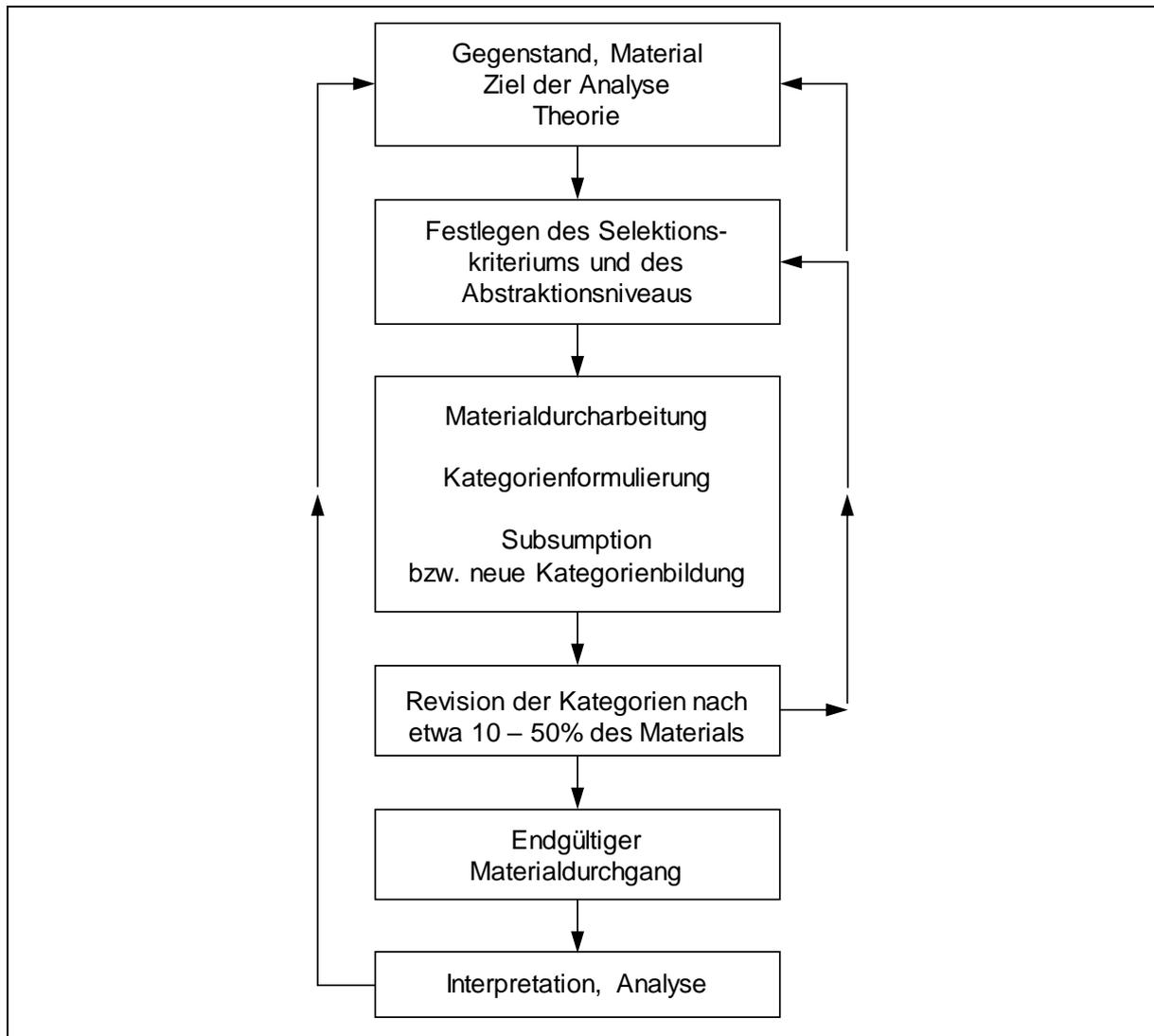


Abbildung 4-3: Prozessmodell der induktiver Kategorienbildung (Mayring 2015)

Dabei wird im Wesentlichen das Material durch Zusammenfassen reduziert. Die Kategorienbildung geschieht hier durch eine Verallgemeinerung, ohne dass dabei ein vorher festgelegtes Theoriekonzept herangezogen wird. Allerdings wird sehr wohl das Thema der Kategorienbildung durch theoretische Überlegungen im Voraus festgelegt. Es wird also ein sogenanntes Selektionskriterium bestimmt, welches als Ausgangspunkt der Kategorienentwicklung dient und unwesentliche, thematisch abweichende und ausschmückende Bestandteile des zu untersuchenden Textes von der Analyse ausgliedert. Neben dem Selektionskriterium ist das Abstraktionsniveau von Bedeutung. Sobald das Selektionskriterium und das Abstraktionsniveau festgelegt wurden, folgt die systematische Ducharbeitung des Materials. Immer wenn nun auf, im Sinne der Untersuchung, relevante Textbestandteile gestoßen wird, muss entweder eine neue Kategorie gebildet oder aber der

Textbestandteil einer bereits bestehenden Kategorie zugeordnet werden. Je nach Umfang des zu untersuchenden Materials folgt nach einer Durcharbeitung von 10% - 50% eine Revision, in welcher das Kategoriensystem daraufhin untersucht wird, ob es den Anforderungen genügt. Kommt es zu hierbei zu Veränderungen, muss die Analyse erneut durchgeführt werden. Es handelt sich also um einen iterativen Prozess. Wenn nun das gesamte Material durchgearbeitet wurde, erhält man ein thematisch bestimmtes Kategoriensystem, welches mit Textpassagen direkt verknüpft ist. Nun kann dieses Kategoriensystem direkt interpretiert werden oder mit quantitativen und/oder qualitativen Techniken weiteruntersucht werden (Mayring 2015; Flick 2015).

#### **4.2.3.2.2 Strukturierende Inhaltsanalyse**

Im Gegensatz zur induktiven Inhaltsanalyse wird das Kategoriensystem nicht aus dem vorliegenden Material abgeleitet, sondern vorab durch theoretische Überlegungen entwickelt und dann auf das Material angewendet. Es muss also genau festgelegt werden, wann eine Textpassage in eine Kategorie einzuordnen ist. Mayring (2015) empfiehlt hierzu ein Vorgehen in drei Schritten. Im ersten Schritt werden die Kategorien genau definiert. Im zweiten Schritt werden Ankerbeispiele für jede Kategorie angeführt, also konkrete Textstellen, die als Beispiel für eine korrekt angewandte Kategorie dienen. Im dritten Schritt werden nun Kodierungsregeln formuliert, welche eine eindeutige Zuordnung ermöglichen. Wieder handelt es sich um einen iterativen Prozess, wo nach der Bearbeitung einer bestimmten Materialmenge die Sinnfälligkeit und Anwendbarkeit der vorab definierten Kategorien überprüft wird. Diese Prozessschleife wird so lange wiederholt, bis der Hauptdurchlauf erfolgen kann. Mit inhaltlicher Strukturierung wird nun das Material zu bestimmten Themen zusammengefasst. Skalierende Strukturierungen hingegen versuchen die Ausprägungen von Dimensionen auf Skalen festzulegen und das Material dahingehend zu bewerten (Mayring 2015).

#### **4.2.3.2.3 QDA-Programme**

Aufgrund der systematischen Vorgehensweise ist die qualitative Inhaltsanalyse für eine computergestützte Anwendung prädestiniert. In der Tat sind mittlerweile eine Vielzahl von Programmen am Markt, die eigens für die qualitative Inhaltsanalyse entwickelt wurden (Qualitative Datenanalyse (QDA)-Programme). Mayring (2015) kritisiert dabei jedoch, die in der Regel fehlende Darstellbarkeit des Kodierleitfadens in tabellarischer Form, als auch die fehlende, direkte Implementierung der Prozeduren und Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse. *„So ist es in diesen Programmen nicht möglich, die für uns so wichtigen inhaltsanalytischen Regeln (Analyseeinheiten, Kategoriedefinitionen, Abstraktionsniveau, Kodierleitfaden, ...) fest zu verankern. Nur in sogenannten ‚Memofenstern‘ oder ‚Kommentarblöcken‘ könnte man sie als Fließtext einfügen.“* (Mayring 2015) Die Vorteile der Computerprogramme sind jedoch nicht von der Hand zu weisen. So erlauben sie z.B. ein gleichzeitiges Verwalten mehrerer Texte eines Projektes, schnelle und dynamische Gestaltungsprozesse der Kategorien sowie eine visuelle Darstellung von Kategorienüberschneidungen (Mayring 2015). Die Analyse der Transkripte wurde im Hilfe von MAXQDA 12 durchgeführt.

## 4.3 Quantitative Hauptstudie

Die quantitative Hauptstudie integriert Erkenntnisse aus der qualitativen Vorstudie und wird als Originalstudie (selbst entwickeltes Design) durchgeführt und aus dieser werden schlussendlich empirische Erkenntnisse gewonnen (Bortz und Döring 2016). Ein wesentlicher Punkt dabei ist, das entwickelte Forschungsdesign auf möglichst objektive Weise zu beschreiben und theoretisch begründbare Zusammenhänge empirisch überprüfbar zu machen. Folge dessen handelt es sich um die Validierung von theoretischen Ansätzen, welche durch einen quantitative Forschungsansatz überprüft werden kann (Creswell 2014; Bortz und Döring 2016; Meffert et al. 2015). Bei der Auswahl der Befragung rückte die Onlinebefragung in den Vordergrund, da diese gewisse Vorteile aufweist, welche nachfolgend beschrieben werden. Der Beurteilung von Reaktionsarten, der generellen Verzerrung durch Onlinebefragungen und der Verzerrung der Stichprobenauswahl wurden besonderes Augenmerk gegeben, wie bei Sax et al. (2003) und Bethlehem (2010) beschrieben (Sax et al. 2003; Bethlehem 2010).

Die Befragung im Sinne einer Onlinebefragung durchzuführen, kann aus folgenden Gründen bestärkt werden (Meffert et al. 2015; Bortz und Döring 2016; Kotler et al. 2016):

- Die Befragung kann sehr kostengünstig durchgeführt werden.
- Die Kontaktierung der Befragten ist per Mail relativ einfach und erfolgt sehr schnell.
- Geographische Distanzen spielen keine Rolle.
- Die Datenerfassung geschieht automatisch.
- Die Übertragung der Daten zur Datenverarbeitung ist sehr einfach.
- Die Größe der Stichprobengröße spielt keine Rolle.
- Anonymität wird gewährleistet und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von ehrlichen Antworten.

Diesen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile gegenüber, welche akzeptiert werden müssen (Meffert et al. 2015; Bortz und Döring 2016; Kotler et al. 2016):

- Es ist mit einer geringen Rücklaufquote zu rechnen.
- Die Ausfüllsituation ist nicht kontrollierbar.
- Es ist nicht ermittelbar, ob die Person die den Fragebogen ausfüllt, auch die relevante befragte Person ist.
- Die Anzahl der Fragen ist limitiert und es besteht keine Möglichkeit nachzuhaken.
- Die Fragen müssen einfach formuliert sein.

### 4.3.1 Stichprobe und Ablauf der quantitativen Hauptstudie

Das Untersuchungsobjekt für die Hauptstudie ist der/die EinkäuferIn im professionellen Umfeld in österreichischen Unternehmen. Damit eine repräsentative Stichprobe gewährleistet ist, wird die Hauptstudie über die Mitgliederdatenbank des Bundesverbands für

Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ<sup>27</sup>) ausgesendet. Der BMÖ ist ein nationaler Verband in Österreich mit einem internationalen Netzwerk. Der Verband unterstützt seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte und operative MitarbeiterInnen des Einkaufs, der Materialwirtschaft und Logistik sowie des Supply Chain Managements in deren Arbeit (BMÖ 2017).

Die Mitgliederdatenbank des BMÖs enthält 1.149 Personen, welche im Bereich Einkauf und Supply Chain Management in Österreich in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests von ausgewählten Experten im Zeitraum vom 21.08.2017 bis zum 30.08.2017 evaluiert. Danach erfolgte eine Anpassung des Fragebogens anhand des Feedbacks der Expertengruppe. Der Link zur Hauptstudie war vom 3.10.2017 bis 15.12.2017 aktiv und wurde über einen Newsletter an die Mitglieder des BMÖ verschickt und auf das LinkedIn Profil von Herrn Dkfm. Pechek (Geschäftsführender Vorstand) online gestellt. In der aktiven Zeit des Links wurde zweimal ein Erinnerungsmail an die MitgliederInnen ausgesendet. Insgesamt wurden 111 Fragebögen ausgefüllt, davon waren 49 teilweise und 62 vollständig ausgefüllt. Für die empirische Überprüfung der Hypothesen konnten 82 Personen als Stichprobengröße verwendet werden.

Ein Indikator für eine gute Repräsentativität der Stichprobe wird in der Wissenschaft oft auf eine hohe Rücklaufquote zurückgeführt. Dies stellt aber keine notwendige Bedingung für eine repräsentative Stichprobe dar, da eine niedrige Rücklaufquote das Ergebnis von zufälligen Ausfällen sein kann. Wesentlich wichtiger für die Repräsentativität der Stichprobe sind andere Kriterien wie beispielsweise eine homogene geographische wie auch altersmäßige Verteilung (Bortz und Döring 2016). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird von einem guten Datenmaterial ausgegangen.

### **4.3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments**

Als Erhebungsinstrument wurde ein Fragebogen konzipiert und mittels LimeSurvey<sup>28</sup> online realisiert. Der Fragebogen basiert auf den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literatur, der qualitativen Vorstudie und wurde mit wissenschaftlichen ExpertInnen auf Instituts- und Fachbereichsebene und auf internationalen Konferenzen (IPSERA<sup>29</sup>) diskutiert und erlangte dadurch eine fortlaufende Präzisierung.

LimeSurvey ist eine Open-Source Software und generiert einen eindeutigen Umfragelink, welcher an die TeilnehmerInnen versendet werden kann. Die TeilnehmerInnen können online auf die Umfrage zugreifen. LimeSurvey bietet eine sehr gute Schnittstelle zu IBM SPSS, welches daher als Auswertungs- und Analyseprogramm in der Version 23 verwendet wurde. Lediglich für graphische Aufbereitungen wurde Microsoft Excel herangezogen.

---

<sup>27</sup> <http://www.bmo.e.at>

<sup>28</sup> <http://www.limesurvey.org>

<sup>29</sup> International Purchasing and Supply Education and Research Association: <http://www.ipsera.com>.

### Skalenniveaus

Wie bei vielen sozialwissenschaftlichen Fragebögen müssen auch beim angewandten Fragebogen dieser Forschungsarbeit die Befragten die realen intervallskalierten Einschätzungen in Kategorien einordnen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Variablen, deren Antwortmöglichkeiten im Fragebogen kategorisch sind, unter Vorbehalt als intervallskaliert interpretiert, da die Ausprägungen aller so gehandhabten Variablen im Fragebogen mindestens fünf betragen (Baur 2011).

### Gliederung des Erhebungsinstruments

In diesem Abschnitt wird verkürzt auf die Gliederung des Fragebogens eingegangen. Der vollständige Fragebogen ist in Anhang F zu finden. Das Anschreiben zum Fragebogen ist in Anhang E ersichtlich. Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich in sechs Gruppen.

- (1) Persönliche Daten der EinkäuferInnen
- (2) Fragen zur Bewertung der Kompetenzen von EinkäuferInnen
- (3) Fragen zu Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen
- (4) Fragen zum Erfolg von EinkäuferInnen
- (5) Fragen zur Motivation von EinkäuferInnen
- (6) Statistische Angaben zum Unternehmen

Einzelne Fragen des Fragebogens waren keine Pflichtfragen. In der folgenden Beschreibung der Fragengruppen wird darauf verwiesen.

#### **(1) Persönliche Daten der EinkäuferInnen**

In der ersten Fragengruppe werden Angaben zur Person erhoben, wie beispielsweise Altersgruppe, Geschlecht, Berufsfunktion, Bildungsabschluss und Arbeitserfahrung. Alle Fragen dieser Gruppe sind Pflichtfragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, außer die Frage nach dem verantworteten Einkaufsvolumen wurde offen gestellt.

#### **(2) Fragen zur Bewertung der Kompetenzen von EinkäuferInnen**

Die zweite Fragengruppe des Fragebogens erfasst im ersten Teil ein Soll-Kompetenzprofil von EinkäuferInnen. Um dies zu erfassen, wurde den Befragten im Abgleich mit der Literatur (siehe Kapitel 3.3.2.5) 16 ausgewählte Kompetenzen vorgestellt, welche anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (Antwortoptionen: „sehr wichtig“, „wichtig“, „weder noch“, „nicht wichtig“, „überhaupt nicht wichtig“) in ihrer Wichtigkeit für die Funktion als EinkäuferIn bewertet werden sollte. Um ein einheitliches Verständnis der einzelnen Kompetenzen für die Befragten zu gewährleisten, konnten die Befragten im Fragebogen direkt auf ausführliche Kompetenzbeschreibungen<sup>30</sup> zurückgreifen. Die Befragten können, nach der Bewertung der Wichtigkeit, noch drei weitere wichtige Kompetenzen für EinkäuferInnen nennen, wobei diese Frage keine Pflichtfrage war. Nachdem wichtige Kompetenzen von EinkäuferInnen im Fachwissen und „fachspezifischen Kenntnissen“ gebündelt sind, bestand eine weitere Frage dieser Fragengruppe darin, auch die wichtigsten Gebiete der spezifischen Kenntnisse (in Anlehnung an die Literatur) nach ihrer Wichtigkeit zu bewerten.

---

<sup>30</sup> Die Kompetenzbeschreibungen wurden in Anlehnung an Heyse 2010a) erstellt.

Der zweite Teil der Fragengruppe hat das Ziel, auf Basis der bereits im ersten Teil der Fragengruppe genannten 16 Kompetenzen, die persönliche Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen aus Sicht der Befragten zu erfassen. Die Befragten können die persönliche Ausprägung der jeweiligen Kompetenz und der fachspezifischen Kenntnisse wiederum anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (Antwortoptionen: „trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „weder noch“, „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“) zuordnen. Den Abschluss dieser Fragengruppe bilden drei Fragen zu speziellen Sozialkompetenzen, die anhand einer 6-stufigen Likert Skala bewertet werden.

### **(3) Fragen zu Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen**

Die dritte Fragengruppe erfasst, auf Basis der Literatur zu den Big Five, die persönliche Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften mit jeweils zwei Fragen für eine Dimension. Jede der Dimensionen der Persönlichkeit wird durch ein positiv und ein negativ gepoltes Item erfasst. Die Befragten konnten die persönliche Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften wiederum anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (Antwortoptionen: „trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „weder noch“, „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“) zuordnen. Die Merkmalsausprägung der 5-stufigen Skala wurde an die vorgegangenen Fragen des Fragebogens angepasst, sodass es nicht zu einer Verwirrung der Befragten kommt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Literatur zum BFI-10 die Merkmalsausprägung in umgekehrter Weise verwendet.

### **(4) Fragen zum Erfolg von EinkäuferInnen**

Diese Fragengruppe beinhaltet Fragen zum Erfolg von EinkäuferInnen, welche literaturbasierend (siehe Kapitel 3.3.5) in Bezug auf den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen abzielen. Die Einteilung erfolgte in Anlehnung an die Literatur in vier operative und drei strategische Dimensionen. Alle Fragen sind anhand einer 7-stufigen Likert-Skala (Antwortoptionen: „trifft völlig zu“, „trifft zu“, „trifft eher zu“, „weder noch“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“, „trifft gar nicht zu“) zu bewerten.

### **(5) Fragen zur Motivation von EinkäuferInnen**

In dieser Fragengruppe wird, aufbauend auf die Literaturrecherche, als Messinstrument für die Motivation der EinkäuferInnen die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT verwendet. Die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT wird anhand der drei Dimensionen (Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit) der Motivation zu je sechs Items abgefragt und wird im Fragebogen in drei Blöcken eingeteilt. Jede der Dimensionen der Persönlichkeit wird durch positive und negativ gepolte Items erfasst. Die Bewertung der Dimensionen erfolgt anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (Antwortoptionen: „völlig zu treffend“, „etwas zutreffend“, „weder noch“, „nicht zutreffend“, „überhaupt nicht zutreffend“). Abschließend in dieser Fragengruppe wird noch eine offene Frage gestellt um Motivationsmaßnahmen im Einkauf zu erfassen. Bei dieser Frage handelt es sich um keine Pflichtfrage.

## **(6) Statistische Angaben zum Unternehmen**

Die letzte Fragengruppe beinhaltet allgemeine Fragen zum befragten Unternehmen, wie beispielsweise Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen, erwirtschafteten Umsatz und Branchenzugehörigkeit gemäß ÖNACE-Code<sup>31</sup>.

### **4.3.3 Angewandte Verfahren zur Datenanalyse**

In den nachfolgenden Kapiteln werden die im Rahmen dieser Forschungsarbeit angewandten Methoden zur Datenanalyse für die quantitative Hauptstudie näher beschrieben. Einleitend wird mit der deskriptiven Datenanalyse begonnen und folgend die Methoden für die Messung von zwei unterschiedlichen Gruppen beschrieben. Im Anschluss wird auf die Faktorenanalyse bis zur multiplen linearen Regression eingegangen.

#### **4.3.3.1 Deskriptive Datenanalyse**

Die deskriptive Datenanalyse (deskriptive Statistik) geschieht vor dem Hintergrund die wesentlichen Merkmale eines Untersuchungsgegenstandes zusammenzufassen und mit wenigen Merkmalen bzw. Maßzahlen aussagekräftig beschreiben zu können. Ziel ist es Lagemaße, zentrale Tendenzen und andere Verteilungseigenschaften in Zahlen und Daten auszudrücken bzw. graphisch darzustellen. Im Anschluss an die Darstellung müssen die jeweiligen Ergebnisse interpretiert werden (Bühner und Ziegler 2012). In dieser Forschungsarbeit werden die wesentlichen deskriptiven Parameter der Stichprobe mittels univariater Statistik beschrieben. In einigen Fällen werden einzelne Items zu Gruppen zusammengefasst und diese Ergebnisse erläutert. Dieses Vorgehen ist in der Forschungsarbeit separat erläutert. Im Rahmen der univariaten Statistik werden einzelne Variablen und auch Gruppierungen untersucht und grundlegende Informationen wie Häufigkeitsanalysen (in graphischer Form), arithmetischer Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) erläutert.

#### **4.3.3.2 t-Test für unabhängige Stichproben**

Um Mittelwertsdifferenzen zwischen zwei Gruppen auf Signifikanz zu überprüfen, wird der t-Test verwendet. Dieser Test wird für die Analyse voneinander unabhängiger Stichproben, die sich anhand einer unabhängigen Variable unterscheiden, eingesetzt. Unabhängige Stichproben haben eine unterschiedliche Gruppenzusammensetzung (beispielsweise Männer und Frauen) und werden mit demselben Instrument zu einem Messzeitpunkt untersucht (Bühner und Ziegler 2012; Bortz und Döring 2016).

Beim schrittweisen Vorgehen wird zuerst mittels Levene-Test die Nullhypothese überprüft ob die Varianzen in der Grundgesamtheit der beiden unabhängigen Stichproben als gleich anzusehen sind. Der F-Wert und die Irrtumswahrscheinlichkeit werden mittels SPSS ausgegeben, welche zur Beurteilung einer möglichen vorliegenden Varianzgleichheit verwendet werden. Im Normalfall verwirft man die Gleichheit der Varianzen

---

<sup>31</sup> Die ÖNACE ist die österreichische Klassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten (WKO Steiermark 2017).

(Varianzenhomogenität), wenn der Levene-Test ein  $p < 0,05$  ergibt (Bortz und Döring 2016; Bühl 2016).

#### **4.3.3.3 Kolmogorov-Smirnov-Test**

Die Testdurchführung mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test prüft die Verteilung einer Variable auf unterschiedliche Verteilungsformen wie Normalverteilung, Poissonsverteilung, Gleichverteilung oder exponentielle Verteilung. Die häufigste Anwendung des Tests ist die Überprüfung einer Variable auf Normalverteilung, da die Verteilungsform die weiteren Testverfahren bestimmt. Ist der Kolmogorov-Smirnov-Test höchst signifikant wird von einer Abweichung der Normalverteilung ausgegangen und somit sind nichtparametrische Tests anzuwenden (Bühl 2016).

#### **4.3.3.4 U-Test nach Mann und Whitney**

Der U-Test zählt zu den nichtparametrischen Tests und diese finden dort Anwendung, wo es keine Aufrechterhaltung der Normalverteilung gibt. Verarbeitet werden bei diesen Tests nicht die Messwerte selbst, sondern deren Rangplätze, d.h. sie sind auch unempfindlich gegen Ausreißer. Der U-Test ist der gebräuchlichste beim Vergleich von unabhängigen Stichproben. Er kann sowohl für ordinale als auch intervallskalierte (oder höher skalierte) Messwerte eingesetzt werden (Bühl 2016; Bortz und Döring 2016).

#### **4.3.3.5 Wilcoxon-Test**

Der Wilcoxon-Test zählt ebenso wie der U-Test zu den nichtparametrischen Tests und findet dort Anwendung, wo es keine Aufrechterhaltung der Normalverteilung gibt. Der Wilcoxon-Test ist der üblichste Test beim Vergleich von zwei abhängigen Stichproben. Man spricht auch von gebundenen oder gepaarten Stichproben. Bei diesen Stichproben kann jedem Wert der einen Stichprobe auf sinnvolle und vor allem eindeutige Weise genau ein anderer Wert der zweiten Stichprobe zugeordnet werden. Verarbeitet werden bei diesen Tests nicht die Messwerte selbst, sondern deren Rangreihen der absoluten Wertepaardifferenzen, d.h. sie sind auch unempfindlich gegen Ausreißer (Bühl 2016; Bortz und Döring 2016).

#### **4.3.3.6 Faktorenanalyse**

Viele sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungsvorhaben müssen mit einer Vielzahl an Variablen hantieren, bei denen im Voraus nicht bekannt ist, ob sie in irgendeiner Weise miteinander in Verbindung stehen (Bühner 2011). Die Faktorenanalyse stellt ein datenreduzierendes Verfahren dar, mit dem Variablen zu Faktoren zusammengeführt werden können. Als Basis dazu dienen die Korrelationsbeziehungen der voneinander unabhängigen Variablengruppen (Faktoren), die die Zusammenhänge zwischen den Variablen erklären. In weiterer Folge ist die Interpretierbarkeit weniger Faktoren wesentlich einfacher als von vielen einzelnen Variablen (Backhaus et al. 2016).

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Arten von Faktorenanalysen: Die explorative und die konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA). Der explorativen Faktorenanalyse (EFA) liegen keine Dimensionen zu Grunde und die latenten Variablen werden im Zuge der Analyse

ermittelt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zählt zu den Hypothesen testenden Verfahren und basiert daher auf einem zuvor aufgestellten theoretischen Modell, d.h. die Anzahl der zu erwartenden Faktoren wird im Vorhinein festgelegt (Bühner 2011; Bühl 2016).

Die Faktorenanalyse verfolgt mehrere Ziele. Die häufigsten sind a) Bestimmung der dimensional Struktur einer Variablenmenge, b) Konstruktion von Skalen im Rahmen der Item Analyse, c) Datenreduktion und d) Orthogonalisierung von Variablen (Bühner 2011).

Backhaus et al. (2008) stellen sechs Schritte für das Vorgehen einer Faktorenanalyse dar:

- (1) Variablenauswahl und Korrelationsmatrix
- (2) Extraktion der Faktoren
- (3) Bestimmung der Kommunalitäten
- (4) Zahl der Faktoren
- (5) Faktorinterpretation
- (6) Bestimmung der Faktorenwerte

Nachfolgend werden die Schritte eins bis fünf, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit Anwendung finden, theoretisch erläutert.

### **(1) Variablenauswahl und Korrelationsmatrix**

Ein wesentliches Kriterium für die Güte einer Faktorenanalyse ist die Qualität der Ausgangsdaten. Dabei ist zu achten, dass die für den Untersuchungsgegenstand erhobenen Merkmale (=Variablen) auch als relevant erscheinen und irrelevante Merkmale aussortiert werden. Die Befragten sollten einer möglichst homogenen Stichprobe angehören, da dies wesentlich die Höhe der Korrelationen zwischen den Variablen beeinflusst. Korrelationen sind das Maß für Zusammenhänge zwischen Variablen (Backhaus et al. 2016).

Um aus verschiedenen Ausgangsvariablen Zusammenhänge messbar machen zu können, wird die Korrelationsrechnung angewendet. Durch Korrelationen zwischen den Variablen können Variablen als voneinander abhängig identifiziert werden. Mittels einer Korrelationsmatrix werden bivariate Zusammenhänge von Wertepaaren aus der zugrundeliegenden abhängigen Stichprobe ermittelt. Der Korrelationskoeffizient gibt die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen an und bewegt sich zwischen 0 und 1, wobei eine Annäherung an den Wert 1 eine starke Korrelation bedeutet (Sedlmeier und Renkewitz 2013). Tabelle 4-2 zeigt eine empfohlene Abstufungen zur Beschreibung des Korrelationskoeffizienten (Bühl 2016).

Tabelle 4-2: Korrelationskoeffizienten (Bühl 2016)

<i>Wert</i>	<i>Interpretation</i>
bis 0,2	sehr geringe Korrelation
0,2 – 0,5	geringe Korrelation
0,5 – 0,7	mittlere Korrelation
0,7 – 0,9	hohe Korrelation
über 0,9	sehr hohe Korrelation

Sollte die Stichprobe durch eine heterogene Datenstruktur gekennzeichnet sein, ergibt das Korrelationskoeffizienten mit sehr geringen Werten (bis 0,2), womit die Durchführung einer

Faktorenanalyse in Frage zu stellen ist. Das (zweiseitige) Signifikanzniveau einer Korrelationsmatrix beschreibt die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der die Nullhypothese abgelehnt werden kann und analysiert die Stichprobe in Hinblick auf die Grundgesamtheit (Backhaus et al. 2016).

Eine wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium wird in der Literatur als „measure of sampling adequacy“ (MSA) beschrieben und ermöglicht eine zusätzliche Beurteilung der Korrelationsmatrix. Das KMO Kriterium hat einen Wertebereich zwischen 0 und 1 ein und eine dazu passende Beurteilung wie in Tabelle 4-3 beschrieben (Backhaus et al. 2016).

Tabelle 4-3: Beurteilung Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium (Backhaus et al. 2016)

Wert MSA	Interpretation
≥ 0,9	marvelous („wunderbar“)
≥ 0,8	Meritorious („verdienstvoll“)
≥ 0,7	Middling („ziemlich gut“)
≥ 0,6	mediocre (mittelmässig“)
≥ 0,5	miserable („kläglich“)
< 0,5	unacceptable („unakzeptabel“)

## (2) Extraktion der Faktoren

Basierend auf der Korrelationsmatrix lassen sich mittels Fundamentalsatz der Faktorenanalyse rechnerisch die Faktoren ermitteln. Das Fundamentalsatz besagt, dass sich die Korrelationsmatrix durch die Faktorladungen und die Korrelationen zwischen den Faktoren, unter der Annahme einer Linearverknüpfung und Unabhängigkeit der Faktoren, reproduzieren lässt (Backhaus et al. 2016). Zwei Vektoren werden als linear unabhängig gesehen, wenn sie orthogonal (senkrecht) aufeinander stehen wobei die Anzahl der Achsen der Zahl an Faktoren entspricht. Die Korrelationskoeffizienten sind die Winkel zwischen den Vektoren. Jeder Winkel zwischen einem Variablenvektor und einem Faktorvektor stellt die Faktorladung einer Variable auf einen entsprechenden Faktor dar. Je mehr Variablen vorhanden sind, desto mehr Dimensionen werden zur Positionierung der Vektoren benötigt. Das Ziel der Faktorenanalyse ist es das über die Korrelationskoeffizienten gemessene Verhältnis zu den Variablen zueinander in einem möglichst gering dimensionierten Raum zu reproduzieren (Backhaus et al. 2016).

## (3) Bestimmung der Kommunalitäten

Die Kommunalitäten (Schätzwerte) werden für die Diagonalelemente der Matrix eingesetzt um die Eigenwerte und Eigenvektoren zu bestimmen. Dies wird zusätzlich zur vorhandenen Korrelationsmatrix bestimmt (Bühl 2016). Das Kommunalitätenproblem hat einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Schätzmethode. Kommunalität ist jener Teil der Gesamtvarianz von Variablen, welcher aufgrund gemeinsamer Faktoren erklärt werden soll (Backhaus et al. 2016). Die Kommunalität ist im Intervall zwischen 0 und 1 normiert. Sie kann als Prozentanteil erklärbarer Varianz gesehen werden. Da grundsätzlich zusammengehörige

Faktoren nicht die Gesamtvarianz erklären, sind die Kommunalitäten im Regelfall kleiner als 1. Im Optimalfall sollten sie sich nahe an 1 bewegen bzw. allenfalls größer als 0,2 bzw. 0,4 sein, um die Variable zu berücksichtigen. Bei einer Kommunalität einer Variable beispielsweise von 0,7 bedeutet das, dass 70 Prozent der Ausgangsvarianz durch gemeinsame Faktoren erklärbar sind (Handl 2017; Backhaus et al. 2016).

In dieser Forschungsarbeit wird die Hauptkomponentenanalyse (Principal Component Analysis (PCA)) als Schätzmethode verwendet (Backhaus et al. 2016) und in weiterer Folge erklärt. Die Anwendung der PCA wird empfohlen, wenn als grundlegendes Ziel die reine Datenreduktion von Variablen im Vordergrund steht. Der nachfolgenden Interpretation liegt vorwiegend die Frage zugrunde, wie sich die Sammelbegriffe der einzelnen Faktoren zusammenfassen lassen, auf welche die einzelnen Variablen laden (Backhaus et al. 2016).

Die PCA soll die Varianz einer Ausgangsvariable vollständig durch die Extraktion von Faktoren erklären. Als Anfangswert wird bei der Kommunalitätenabschätzung der Wert 1 vorgegeben. Werden weniger Faktoren als Variablen extrahiert, ist die Kommunalitätenabschätzung mit Werten kleiner 1 gekennzeichnet. In diesem Fall liegen lineare Beziehungen und somit redundante Informationen zwischen den Variablen vor. Bezüglich der Varianzmaximierung werden die einzelnen Faktoren in ihrer Wichtigkeit extrahiert um einen möglichst großen Anteil der Gesamtvarianz durch die Hauptkomponenten zu erklären (Backhaus et al. 2016).

Im letzten Schritt der PCA werden die reduzierten Komponenten rotiert, da eine nicht rotierte Darstellung eine inhaltliche Interpretation schwer möglich macht. Eine Rotation ist nur bei zwei zu extrahierenden Komponenten möglich. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird die Varimaxrotation angewendet, da dies das üblichste Verfahren darstellt und eine einfache Interpretierbarkeit der Faktoren ermöglicht. Bei der Varimaxrotation werden die Faktoren solange im mehrdimensionalen Raum rotiert, bis die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor maximal ist (Bühl 2016).

#### **(4) Zahl der Faktoren**

Die Zahl der zu extrahierenden Faktoren wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit bei der KFA vorgegeben und bei der EFA unter Zuhilfenahme des Kaiser-Kriteriums bestimmt. Weiters wurde der Scree-Plot als graphisches Verfahren verwendet um die Anzahl der Faktoren zu bestätigen. Das Kaiser-Kriterium extrahiert Faktoren deren Eigenwerte (=Summe der quadrierten Faktorladungen eines Faktors über alle Variablen) größer eins sind. Ein Faktor dessen Erklärungsanteil der Varianz über alle Variablen kleiner eins ist, erklärt weniger Varianz als eine einzelne Variable. Die standardisierte Varianz der Variablen beträgt eins (Backhaus et al. 2016). Der Scree-Plot sortiert die Eigenwerte in einem Koordinatensystem in absteigender Reihenfolge. Im Bereich der größten Differenz der Eigenwerte zwischen zwei Faktoren entsteht ein Knick in der Kurve und lässt diese flacher auslaufen. Es werden diejenigen Faktoren als wichtig erachtet, welche sich (links) vor dem Knick befinden (Bühl 2016; Bühner 2011).

## **(5) Faktorinterpretation**

Nach der Bestimmung der Anzahl der Faktoren bei der EFA muss versucht werden, die zuerst als Vektoren dargestellten abstrakten Größen inhaltlich zu interpretieren. Wenn die Faktorladungen nicht eindeutig den Faktoren zuordenbar sind, lässt die Faktoreninterpretation subjektive Spielräume offen. Bei Ladungswerte  $\geq 0,5$ , können diese dem Faktor zur Interpretation zugeordnet werden. Wenn aber eine Variable auf mehrere Faktoren einen gleichen Ladungswert ausweist, ist eine sinnvolle Interpretation schwierig bis unmöglich (Backhaus et al. 2016).

### **4.3.3.7 Reliabilitätsanalyse**

In vielen empirischen Forschungsvorhaben sieht man sich oft mit der Herausforderung konfrontiert, dass bestimmte zu analysierende Faktoren sich nicht direkt messen bzw. beobachten lassen. Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis verschiedener Bestimmungsmethoden (Bühner 2011).

In dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet. Anhand dieser Analyse kann beurteilt werden, welche Items in eine gemeinsame Skala einfließen und welche Items die Skala verzerren würden. Die Reliabilitätsanalyse wird oftmals in Kombination mit einer Faktorenanalyse angewendet, um eine Skala zu bewerten (Bühner 2011; Bühl 2016).

Der Cronbachs Alpha-Koeffizient ist ein zentrales Maß zur Beurteilung der internen Konsistenz einer Skala und errechnet sich aus den Werten aller Items über alle TeilnehmerInnen. Der Wertebereich des Cronbachs Alpha-Koeffizienten bewegt sich zwischen minus unendlich und eins. In der Literatur wird ein Cronbachs Alpha Wert ab ca.  $\alpha \geq 0,7$  bzw.  $\alpha \geq 0,8$  als eine gute Reliabilität gesehen (Sedlmeier und Renkewitz 2013; Bortz und Döring 2016). Eine mehr als aus vier Items bestehende Skala sollte nur zur weiteren Analyse verwendet werden, wenn der Cronbachs Alpha-Koeffizienten  $\alpha \geq 0,7$  ist (Weiber und Mühlhaus 2014; Peterson 1994). Wird eine Skala aus lediglich zwei bis drei Items geformt, ist auch ein akzeptables Güteniveau von  $\alpha \geq 0,4$  ausreichend um eine Faktorreliabilität zu bestätigen (Peter 1999; Wolf und Best 2010).

Der Trennschärfekoeffizient bezeichnet den Korrelationskoeffizienten zwischen der Aufgabenantwort und dem gesamten Skalenwert, wobei der gesamte Skalenwert aus der Summe aller Items berechnet wird. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird ein einfaches Verfahren für die Brauchbarkeit von einzelnen Items angewendet, indem jene Items mit den niedrigsten Trennschärfekoeffizienten eliminiert werden. In SPSS wird der Trennschärfekoeffizient als „Korrigierte Item-Skala-Korrelation“ ausgegeben (Bühl 2016). Bei eindimensionalen Tests sind hohe Trennschärfen wünschenswert, auf jeden Fall werden positive Werte zwischen 0,3 und 0,5 als mittelmäßig und Werte  $> 0,5$  als hoch eingeordnet (Bortz und Döring 2016). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Items mit einem Trennschärfekoeffizienten  $< 0,4$  aus einer Skala eliminiert.

### 4.3.3.8 Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse zählt zu den am häufigsten angewandten statistischen Analyseverfahren zur Schätzung des Einflusses einer oder mehrerer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable. Das Analyseverfahren wird eingesetzt, um Zusammenhänge zwischen Variablen quantitativ zu beschreiben und zu erklären bzw. Werte der abhängigen Variable zu schätzen bzw. vorherzusagen. Angewandt wird das Verfahren in der Untersuchung von Ursache-Wirkungsbeziehungen, sogenannten Kausalzusammenhängen. Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass sich weder mit Regressionen noch mit anderen statistischen Verfahren Kausalitäten zweifelsfrei nachweisen lassen (Sedlmeier und Renkewitz 2013; Bortz und Döring 2016).

Bei Untersuchungen mit einer monokausalen Beziehung zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variable findet die einfache Regressionsanalyse zur Quantifizierung Anwendung. Bei vielen Problemstellungen existiert jedoch kein monokausaler Zusammenhang, sondern die abhängige Variable wird durch mehrere unabhängiger Variablen beeinflusst. In solchen Untersuchungen kommt eine multiple Regressionsanalyse zur Anwendung (Backhaus et al. 2016).

Backhaus et al. (2016) empfehlen eine Vorgehensweise bei der Regressionsanalyse, welche in folgenden fünf Schritten durchzuführen ist:

- (1) Modellformulierung
- (2) Schätzung der Regressionsfunktion
- (3) Prüfung der Regressionsfunktion
- (4) Prüfung der Regressionskoeffizienten
- (5) Prüfung der Modellprämissen

In diesen fünf Schritten wird das sachlich zugrunde liegende Ursache-Wirkungs-Modell anhand einer linearen Regressionsbeziehung bestimmt, die Regressionsfunktion auf Basis von Daten geschätzt und schließlich die geschätzte Funktion in Hinblick auf ihre Güte überprüft (Backhaus et al. 2016).

#### **(1) Modellformulierung**

Um die Realität vereinfacht abzubilden, versucht man diese mittels eines Modells darzustellen. Ein sehr vielseitig verwendbares, mathematisches Modell stellt die multiple Regressionsfunktion dar. Die in unten dargestellte Regressionsgerade wird zur Schätzung der abhängigen Variable  $Y$  herangezogen. Die Gerade wird durch einen Parameter  $A$  (Konstante der Regressionsfunktion) und den Regressionskoeffizienten  $B_1$  bis  $B_n$  bestimmt. Die Regressionskoeffizienten legen die Neigung der Geraden fest und geben Aufschluss über das Ausmaß des Einflusses auf die abhängige Variable  $Y$ . Der Fehlerterm  $E$  ist der Abstand zwischen dem geschätzten und tatsächlichen  $Y$  und wird auch als Residualgröße bezeichnet (Backhaus et al. 2016; Field 2016).

$$Y = A + B_1X_1 + \dots + B_nX_n + E$$

- Y ... abhängige Variable  
A ... Konstante der Regressionsfunktion  
B<sub>n</sub>... Regressionskoeffizienten (n = 1, 2, ..., N)  
X<sub>n</sub>... unabhängige Variablen (n = 1, 2, ..., N)  
E ... Fehlerterm

Die Regressionsgerade ist linear aufgrund der linearen Parameter B<sub>1</sub> bis B<sub>n</sub> und soll die abhängige Variable als Linearkombination mehrere unabhängiger Variablen, einer Konstanten und eines Fehlerterms erklären (Field 2016; Backhaus et al. 2016; Sedlmeier und Renkewitz 2013).

A stellt dabei den Schnittpunkt der Regressionsebene im mehrdimensionalen Raum dar und wird als Konstante gesehen. B<sub>n</sub> sind die Koeffizienten der unabhängigen Variablen X<sub>n</sub> und werden auch als Regressionskoeffizienten bezeichnet. Inhaltlich ist der Regressionskoeffizient ein Maß für die Stärke der Wirkung von X<sub>n</sub> auf Y.

## **(2) Schätzung der Regressionsfunktion**

Bei der Schätzung der Regressionsfunktion wird eine Regressionsgerade, die sich der empirischen Punkteverteilung möglichst gut anpasst und Abweichungen minimiert, gesucht. Die Regressionskoeffizienten geben die Auswirkung der Änderung einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable an. Die Größe der Regressionskoeffizienten misst die Wichtigkeit und kann nur dann als vergleichbar gesehen werden, wenn die Variablen in gleichen Einheiten gemessen wurden, denn die B<sub>n</sub> Werte sind abhängig von der Skala (Backhaus et al. 2016).

## **(3) Prüfung der Regressionsfunktion**

Nach der Schätzung der Regressionsfunktion ist die Güte zu überprüfen. Die Überprüfung des Model Fits gliedert Backhaus et al. (2016) in zwei Bereiche: Globale Überprüfung der Regressionsfunktion und Prüfung der Regressionskoeffizienten. Folgend werden die wichtigsten globalen Gütemaße zur Prüfung der Regressionsfunktion beschrieben.

### Bestimmtheitsmaß (R<sup>2</sup>)

Das Bestimmtheitsmaß drückt die Güte bzw. die Qualität der Regressionsfunktion aus und ist ein normierter Wert, welcher einen Wertebereich von null und eins einnimmt. R<sup>2</sup> errechnet sich aus dem Verhältnis der erklärten Streuung zur Gesamtstreuung. Bei einem R<sup>2</sup> von eins würde eine vollständige Erklärung der Gesamtstreuung vorliegen. In der multiplen Regressionsanalyse wird R<sup>2</sup> als multipler Korrelationskoeffizient bezeichnet. Da das R<sup>2</sup> nicht die Komplexität eines Modells berücksichtigt, ist es als alleiniges Kriterium zur Beurteilung der Güte eines Modells nicht ausreichend (Backhaus et al. 2016). Chin (1998) gibt Schwellenwerte für die Interpretation der Bestimmtheitsmaße an. Er bezeichnete R<sup>2</sup> Werte um 0,67 als „substanziell“, Werte um 0,33 als „durchschnittlich“ und Werte um 0,19 als „schwach“ interpretierbar. Alle Werte von R<sup>2</sup> kleiner als 0,19 gelten als „nicht relevant“ (Chin 1998).

### F-Statistik

Der F-Test wird verwendet, um zu überprüfen, ob zwischen der abhängigen Variable Y und den unabhängigen Variablen X ein kausaler Zusammenhang vorliegt. Liegt ein Zusammenhang vor, müssen die Regressionskoeffizienten ungleich Null sein (Nullhypothese: alle Regressionskoeffizienten haben den Wert Null). Um die Hypothese zu überprüfen findet der F-Test Anwendung, wobei ein empirischer F-Wert berechnet und mit einem kritischen (theoretischen) F-Wert gegenübergestellt wird. Bei einem F-Wert von 0 ist die Gültigkeit der Nullhypothese anzunehmen. Weiters behandelt die F-Statistik die Frage, ob das geschätzte Modell auch über die Stichprobe hinaus Gültigkeit besitzt. Wenn der F-Wert stark von Null abweicht oder dieser den kritischen F-Wert überschreitet, so ist die Nullhypothese abzulehnen. Daraus ist resultierend abzuleiten, dass in der Grundgesamtheit des Modells ein Zusammenhang zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen existiert, da nicht alle  $B_n$ -Werte Null sind (Backhaus et al. 2016; Sedlmeier und Renkewitz 2013).

### Standardfehler (s)

Der Standardfehler (s) gibt den mittleren Fehler an, der bei der Verwendung der Regressionsfunktion zur Schätzung der abhängigen Variable Y gemacht wird (Backhaus et al. 2016) und zur Genauigkeit der Parameterschätzung dient. Die Genauigkeit der Regressionskoeffizienten nimmt mit kleiner werdendem Standardfehler zu. Der Standardfehler stellt auch einen Wert als Basis für die Berechnung des Konfidenzintervalls dar (Backhaus et al. 2016; Field 2016).

### **(4) Prüfung der Regressionskoeffizienten**

In weiterer Folge werden die Regressionskoeffizienten einer Prüfung unterzogen, wenn die globale Überprüfung der Regressionsfunktion der  $B_n$ -Koeffizienten  $\neq$  Null ergeben hat. Dabei wird die Nullhypothese getestet mittels mit der Annahme  $B_n=0$ . Zur Überprüfung eignet sich dafür die t-Statistik (Backhaus et al. 2016).

### t-Wert

Der t-Test wurde schon im Kapitel 4.3.3.2 erklärt und daher folgt nur mehr eine spezifische Erklärung in Hinblick auf die Regressionsanalyse.

Mittels t-Tests wird untersucht, ob die unbekannt, wahren Regressionskoeffizienten  $B_n$  unterschiedlich von Null sind. Der t-Wert errechnet sich durch den Regressionskoeffizienten dividiert durch dessen Standardfehler. Mit der Nullhypothese folgt die t-Statistik der Annahme einer t-Verteilung um den Mittelwert mit Null. Gilt die Nullhypothese, ist für die t-Statistik ein Wert von Null zu erwarten und falls dieser Wert stark von Null abweicht, ist die Wahrscheinlichkeit der Korrektheit der Nullhypothese als gering anzusehen (Backhaus et al. 2016).

### $\beta$ -Wert

Mit dem  $\beta$ -Wert soll die Frage beantwortet werden, welchen Wert die unbekannt, wahren Regressionskoeffizienten  $B_n$  möglicherweise annehmen. Dazu wird ein Konfidenzintervall für  $B_n$  gebildet. Als Konfidenzintervall für die Schätzung der unbekannt, wahren  $B_n$ -Werte wird der Bereich um den geschätzten Regressionskoeffizienten  $B_n$  angenommen, in Hinblick auf

eine große Wahrscheinlichkeit, dass der  $B_n$ -Wert dort liegen wird. Um dies zu bestimmen, ist eine Vertrauenswahrscheinlichkeit notwendig. Je größer das Konfidenzintervall ist, desto unzuverlässiger ist die gefundene Regressionsfunktion bezüglich des  $B_n$ -Wertes (Backhaus et al. 2016).

### **(5) Prüfung der Modellprämissen**

Bei der Durchführung einer Regressionsanalyse werden vorweg eine Reihe von Annahmen getroffen - beginnend beim Störfaktor (E), welcher eingeführt wurde, um unberücksichtigte Einflussgrößen und Fehler in den Daten, insbesondere Mess- und Auswahlfehler, zu berücksichtigen. Weiters folgen Annahmen die bei der Durchführung einer linearen Regressionsanalyse getroffen werden (Backhaus et al. 2016):

- Das Modell ist hinsichtlich Linearität richtig spezifiziert worden;
- Die Störgrößen haben den Erwartungswert Null;
- Es besteht keine Korrelation zwischen den erklärenden Variablen und der Störgröße;
- Die Störgrößen haben eine konstante Varianz;
- Die Störgrößen sind unkorreliert;
- Zwischen den erklärenden Variablen besteht keine lineare Abhängigkeit;
- Die Störgrößen sind normalverteilt;

## **5 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen**

Dieses Kapitel beinhaltet die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen. Die Auswertung ist zweistufig aufgebaut und beginnt mit der qualitativen Vorstudie welche zur Überprüfung der Literaturrecherche und zur Fragebogengestaltung dient. Der zweite Teil befasst sich ausführlich mit den Ergebnissen der quantitativen Hauptstudie.

### **5.1 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie**

An dieser Stelle folgt die Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Vorstudie zum Betrachtungsfeld Kompetenz und der Selbstbestimmungstheorie der Motivation. Die Stichprobe setzte sich insgesamt aus sieben Personen zusammen die im Einkauf tätig sind wobei für die Kompetenzauswertung nur vier Personen zur Verfügung standen. Alle Befragten EinkäuferInnen hatte schon mehr als fünf Jahre Berufserfahrung in ihrer Position, sodass nicht mehr von BerufsanfängerInnen gesprochen werden kann. In den folgenden Kapiteln werden nur die Ergebnisse präsentiert welche für diese Forschungsarbeit in weiterer Folge für den quantitativen Teil wichtige Ergebnisse darstellen. Die vollständigen Transkripte der Interviews und deren qualitative Inhaltsanalyse werden in dieser Forschungsarbeit nicht dargestellt.

#### **5.1.1 Allgemeine Daten der EinkäuferInnen**

Im ersten Teil der qualitativen Vorstudie stand die Erhebung von allgemeinen Daten zum Unternehmen und Daten zur Person im Einkauf im Vordergrund. Dabei wurden gezielte Fragen gestellt um folgende Daten zu erheben: Umsatz des Unternehmens, Anzahl der MitarbeiterInnen, Anzahl der MitarbeiterInnen im Einkauf, Einkaufsvolumen, Funktion der Person im Einkauf (strategisch oder operativ) und das Geschlecht. Im Rahmen dieses ersten Teils wurde sehr konkret gefragt und es bestand auch noch keine Notwendigkeit in eine Diskussion einzusteigen. Die Auswertung der Daten ist in Kapitel 4.2.1.2 in Tabelle 4-1 ersichtlich.

#### **5.1.2 Kompetenzen für EinkäuferInnen**

Der zweite Teil im Rahmen der qualitativen Vorstudie zielte darauf ab, die in der Literatur erhobenen wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen mit ExpertInnen abzugleichen. Dazu mussten die EinkäuferInnen die ihrer Meinung wichtigsten Kompetenzen nennen. Im nächsten Schritt wurden die genannten Kompetenzen zusammengefasst und in eine Rangreihe anhand der Anzahl der Nennungen gebracht. Anschließend werden die von den EinkäuferInnen genannten Kompetenzen in das KODE System übergeleitet. Im Rahmen dieses Teils des Leitfadens wurden weitere Meinungen und Diskussionen zugelassen, jedoch immer in Hinblick auf die Ergebnisorientierung.

Im ersten Schritt wurden die wichtigsten Kompetenzen, die EinkäuferInnen für die Ausübung ihres Berufes besitzen sollten, genannt. Die Darstellung in Tabelle 5-1 zeigt das Ergebnis in alphabetischer Reihenfolge. Die Phase des Überlegens und Notierens wurde nach einiger

Zeit gestoppt, als keine merkliche Aktivität der EinkäuferInnen mehr festgestellt wurde. Insgesamt wurden 65 Kompetenzen genannt.

Tabelle 5-1: Kompetenznennungen der EinkäuferInnen (qualitative Interviews)

Nr.	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
1	Akquisitionsstärke	Berufserfahrung	Analytisches Denken	Analytisches Denken
2	Analytisches Denken	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Durchhaltevermögen	Entschlossenheit
3	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Einfühlungsvermögen (für den Kunden)	Durchsetzungsvermögen	Fachwissen
4	Beurteilungsvermögen	Erfahrung	Eigeninitiative	Genauigkeit
5	Bewertungsstärke	Juristische Kenntnisse (v.a. Vertragsrecht)	Einfühlungsvermögen (für den Kunden)	Guter Riecher für Markttrends
6	Durchsetzungsvermögen	Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	Genaues Arbeiten	Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
7	Eigeninitiative	Marketingwissen	Innovationsfähigkeiten	Lernfähigkeit
8	Fachübergreifende Kenntnisse	Marktkennnisse	Kooperationsfähigkeit	Offenheit für Innovation
9	Fachwissen	Organisationsfähigkeit	Koordinationsfähigkeit	Professionelles Auftreten
10	Juristische Kenntnisse (v.a. Vertragsrecht)	Recherchewissen	Lebenslanges Lernen	Pünktlichkeit
11	Kundenorientierung	Rechtliches Wissen	Marktkennnisse	strukturiertes Vorgehen
12	Marktkennnisse	Technische Kenntnisse (branchenspezifisch)	PC - Kennnisse	Systemisches Verständnis
13	Mitarbeiterführungsstärke	Verhandlungsfähigkeit	Qualitätsbewusstes Arbeiten	Urteilsfähigkeiten
14	Offenheit	Verkaufsfertigkeiten	Schreibvermögen (für Angebote)	Verhandlungsfähigkeit
15	Projektmanagement	Zuhören können	Strukturiertheit	Verlässlichkeit
16	Tatkraft		Teamfähigkeit	Weiterbildungsbereitschaft
17	Verhandlungsfähigkeit		Verhandlungsfähigkeit	

Im zweiten Schritt wurde genannten Kompetenzen zusammengefasst und in eine Rangreihe anhand der Anzahl der Nennungen gebracht. Tabelle 5-2 zeigt die Darstellung der Rangreihe der vier Interviews bereits in Kombination.

Tabelle 5-2: Rangreihe der Kompetenznennungen der EinkäuferInnen (qualitative Interviews)

R	Kompetenz	Interview				R	Kompetenz	Interview				
		1	2	3	4			1	2	3	4	
1	Verhandlungsfähigkeit	x	x	x	x	27	Genauigkeit					x
2	Analytisches Denken	x		x	x	28	Guter Riecher für Markttrends					x
3	Marktkennnisse	x	x	x		29	Innovationsfähigkeiten				x	
4	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	x	x			30	Kooperationsfähigkeit				x	
5	Durchsetzungsvermögen	x		x		31	Koordinationsfähigkeit				x	
6	Eigeninitiative	x		x		32	Lebenslanges Lernen				x	
7	Juristische Kenntnisse	x	x			33	Lernfähigkeit					x
8	Kontakt-, Kommunikationsfähigkeit		x		x	34	Marketingwissen			x		
9	Einfühlungsvermögen (für Kunden)		x	x		35	Mitarbeiterführungsstärke		x			
10	Fachwissen	x			x	36	Offenheit		x			
11	Berufserfahrung		x			37	Offenheit für Innovation					x
12	PC-Kennnisse			x		38	Pünktlichkeit					x

Tabellenfortsetzung

R	Kompetenz	Interview				R	Kompetenz	Interview			
		1	2	3	4			1	2	3	4
13	Kundenorientierung	x				39	Qualitätsbewusstes Arbeiten				x
14	Organisationsfähigkeit		x			40	Recherchewissen		x		
15	professionelles Auftreten				x	41	Rechtliches Wissen		x		
16	Projektmanagement	x				42	Schreibvermögen (für Angebote)			x	
17	Teamfähigkeit			x		43	Strukturiertes Vorgehen				x
18	Technische Kenntnisse		x			44	Strukturiertheit			x	
19	Akquisitionsstärke	x				45	Systemisches Verständnis				x
20	Beurteilungsvermögen	x				46	Tatkraft		x		
21	Bewertungsstärke	x				47	Urteilsfähigkeiten				x
22	Durchhaltevermögen			x		48	Verkaufsfertigkeiten		x		
23	Entschlossenheit				x	49	Verlässlichkeit				x
24	Erfahrung		x			50	Weiterbildungsbereitschaft				x
25	Fachübergreifende Kenntnisse	x				51	Zuhören können		x		
26	Genaues Arbeiten			x							

R. Rang

Im dritten Schritt werden die von den EinkäuferInnen genannten Kompetenzen in das KODE System übergeleitet, so wie es in Kapitel 3.3.2.4 beschrieben wurde. Die Rangreihe des Ergebnisses ist in Tabelle 5-3 dargestellt.

Tabelle 5-3: Kompetenznennungen der EinkäuferInnen nach KODE (qualitative Interviews)

R	Kompetenz	Gruppe	Nennungen		Rang laut Literatur
			absolut	relativ %	
1	Fachwissen	F	7	10,77	1
2	Fachübergreifende Kenntnisse	F	7	10,77	4
3	Marktkennntnisse	F	5	7,69	11
4	Analytische Fähigkeiten	F/P	5	7,69	16
5	Systematisch-methodisches Vorgehen	F/A	5	7,69	3
6	Kommunikationsfähigkeit	S	4	6,15	6
7	Sprachgewandtheit	S/F	4	6,15	5
8	Lernbereitschaft	P/F	3	4,62	X
9	Tatkraft	A	3	4,62	X
10	Zuverlässigkeit	P/F	2	3,08	X
11	Initiative	A	2	3,08	13
12	Organisationsfähigkeit	F/A	2	3,08	17
13	Teamfähigkeit	S/P	2	3,08	7
14	Verständnisbereitschaft	S/F	2	3,08	X
15	Offenheit für Veränderungen	P/A	1	1,54	X
16	Gestaltungswille	A/P	1	1,54	X
17	Innovationsfreudigkeit	A/P	1	1,54	15
18	Belastbarkeit	A/P	1	1,54	X
19	Schlagfertigkeit	A/S	1	1,54	X
20	Ergebnisorientiertes Handeln	A/F	1	1,54	X
21	Zielorientiertes Führen	A/F	1	1,54	8

Tabellenfortsetzung

R	Kompetenz	Gruppe	Nennungen		Rang laut Literatur
			absolut	relativ %	
22	Sachlichkeit	F/P	1	1,54	X
23	Projektmanagement	F/S	1	1,54	X
24	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	S/P	1	1,54	10
25	Akquisitionsstärke	S/A	1	1,54	X
26	Beratungsfähigkeit	S/A	1	1,54	9

R. Rang; X. Die Kompetenz hat keinen Rang im Ergebnis der Literaturrecherche

Die in Tabelle 5-3 dargestellten Kompetenzen werden mit den aus der Literatur erarbeiteten Kompetenzen verglichen. Bis auf die Kompetenz Planungsverhalten finden sich alle Kompetenzen unter den ersten elf Rängen der Literatur in der Auswertung der Interviews wieder. Aus diesem Vergleich lässt sich schließen, dass die wichtigsten Kompetenzen anhand der Literaturlauswertung erfasst wurden. Insgesamt weist die Literaturrecherche vier Kompetenzen aus, welche die interviewten EinkäuferInnen nicht genannt haben. Zusammenfassend können aus den Interviews keine weiteren Erkenntnisse bezüglich der Kompetenzen für die Fragebogengestaltung gewonnen werden.

### 5.1.3 Selbstbestimmungstheorie der Motivation im Einkauf

Im dritten Teil des Leitfadens wurde mit einer offenen Frageweise die Selbstbestimmungstheorie der Motivation anhand der Dimensionen „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ abgefragt. Der wesentliche Erkenntnisinhalt wurde darauf gelegt, ob die Selbstbestimmungstheorie der Motivation auch im Einkauf Anwendung finden kann, wobei versucht wurde mittels der strukturierten Inhaltsanalyse die drei Dimensionen „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ direkt aus dem zu untersuchenden Material abzuleiten. Die Analyse der Transkripte wurde im Hilfe von MAXQDA 12 durchgeführt.

Im ersten Schritt wurden die drei Kategorien für die Inhaltsanalyse definiert: Autonomie, Kompetenzen und soziale Eingebundenheit der SDT. Zu drei Kategorien wurden jeweils literaturgeleitet offene Fragstellungen erarbeitet um in diesen Themenkreis einzuleiten.

Im zweiten Schritt wurden Ankerbeispiele für jede Kategorie aus den Ergebnissen der Literaturrecherche für jede der drei Kategorien bestimmt. Diese Beispiele sollten eine Zuordnung der Textstellen zu den einzelnen Kategorien erleichtern und sind in Tabelle 5-4 dargestellt.

Tabelle 5-4: Ankerbeispiele der Kategorien der SDT

Autonomie	Kompetenz	Soziale Eingebundenheit
Entfaltungsmöglichkeiten	Ich mache meine Arbeit gut.	Ich werde ernst genommen.
Ich mache meine Arbeit gerne.	Ich erreiche meine Ziele und Vorgaben.	Ich arbeite gerne mit meinen ArbeitskollegInnen zusammen.
Meine Arbeit fordert mich heraus.	Ich traue mich auch über schwierige Fälle drüber.	Ich mag meine ArbeitskollegInnen.

## Tabellenfortsetzung

<i>Autonomie</i>	<i>Kompetenz</i>	<i>Soziale Eingebundenheit</i>
Ich kann Ideen in meine Arbeit einbringen.	Ich bekomme Lob.	Es herrscht ein freundliches Arbeitsklima.
Ich habe viele Aufgaben, die ich machen „muss“!	Ich habe etwas erreicht.	Ich fühle mich nicht wirklich zugehörig.
Bei der Arbeit muss ich mich verstellen.	Ich habe Selbstzweifel ob ich alles richtig mache.	Meine ArbeitskollegInnen sind oft abweisend und mögen mich nicht.
Ich habe Druck bei der Arbeit.	Ich bin nicht zufrieden mit meiner Leistung.	Es herrscht eine aufgesetzte Freundlichkeit.
Arbeit ist eine Belastung.	Ich bin unsicher über meine eigene Fähigkeiten.	Ich arbeite für mich selbst.

Diese Ankerbeispiele müssen nicht in der Form wie in Tabelle 5-4 dargestellt im Text der EinkäuferInnen vorkommen. Sie geben lediglich Hinweise für einen Zusammenhang zu einer Kategorie der SDT.

Im dritten Schritt werden nun eindeutige Kodierungsregeln formuliert, welche eine Zuordnung zu den einzelnen Kategorien ermöglichen. Es handelt sich um einen iterativen Prozess, der nach der Bearbeitung einer bestimmten Materialmenge die Sinnfälligkeit und Anwendbarkeit der vorab definierten Kategorien überprüft. Mit einer skalierenden Strukturierungen wird versucht die Ausprägungen der Kategorien auf einer Skala festzulegen und das Material dahingehend quantitativ zu bewerten. Die Skala ist eine 5-stufige Likert-Skala und hat für alle Kategorien die gleiche Ausprägung. Beispielsweise ist an dieser Stelle die Skala für die Kategorie Autonomie (A) dargestellt: A++, A+, A, A-, A--; wobei das Vorzeichen ++ für eine stark positive Formulierung der Textstelle in Hinblick auf die Autonomie bei der Arbeit hinweist und das Vorzeichen -- auf eine sehr stark negative. Die Ausprägung A ohne mathematischen Operator steht für eine neutrale Aussage. Nachfolgende Tabelle 5-5 zeigt Beispiele der genannten Aussagen der EinkäuferInnen (Text) und die dazugehörige Kategorie inklusive Ausprägung.

Tabelle 5-5: Beispielaussagen von EinkäuferInnen

<i>Text</i>	<i>Kategorie</i>
Dann ist man da fehl am Platz, im Einkauf, wenn einem das keinen Spaß macht ... [lacht] ... gerade das ist das Interessante! Dann darf man nicht in den Einkauf gehen, wenn man nicht preisverhandeln will. Wichtig ist natürlich, dass man das verifiziert, wie sich die Preise zusammensetzen, kann das stimmen, eine Plausibilitätsprüfung.	K++
Ja, das Arbeitsklima muss rundherum passen, sage ich. Es müssen die umliegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen passen. Dann ist das schon OK / sonst ist es schwierig. Und es passt so.	SE+
Natürlich gibt's eine Vorgabe, ich sitze auch in einem Gremium, d.h. auch der Bereichsleiter geht nicht her und schreibt uns nur eine Mail und sagt 'Ich habe für euch hier eine schöne Nachricht, drei Prozent Einsparung nächstes Jahr' oder so, das kommt so auch nicht. D.h. auch er arbeitet mit uns Dinge aus und ich arbeite diese mit meinen Leuten aus / eigtl. ist es umgekehrt, ich arbeite mit meinen Leuten zuerst einmal Vorschläge aus, die ihm präsentiert werden, er stimmt die ab ... intern, auch teilweise mit dem Vorstand, mit seinem Ansprechpartner, und dann kommt allfällig 'Mit zwei-komma-siebenundvierzig Prozent, da werden wir aufrunden, weil im letzten Jahr haben wir das auch immer gemacht', und dann läuft das so.	A++
Also das sind meine Haupttriebfedern. Ich arbeite in einem sehr sehr guten, positiven Unternehmen mit sehr sehr angenehmen Kollegen und Mitarbeitern zusammen, das ist für mich auch wichtig.	SE++

## Tabellenfortsetzung

Text	Kategorie
Es ist ein Wertschätzungsproblem, generell des Hauses. Man wird teilweise immer noch von vielen Bereichen gesehen 'Ihr seid doch die Bestellabwickler, schaut gefälligst, dass das Material herkommt, dann wann wir es brauchen.' Probleme gibt es 'Interessiert uns nicht'. 'Wir haben die Lieferanten nicht im Griff', wie oft ich das gehört habe in meiner Karriere. Und auch das von Leuten, die nicht mal ansatzweise in der Nähe saßen dieses Themas. Also das ist so(!) eine Wertschätzung, absolut. Und der Stellenwert dieses Bereiches ist nach wie vor kritisch, auch bei uns hier. Das kenne ich aber von keinem Unternehmen anders.	K-
„Selbstständige Arbeitsgestaltung“ - Durchaus. Ja, das ist auch eher Ja. Das ist der Vorteil ein bisschen am Einkauf, ich brauche jetzt nicht unbedingt jemanden, der mir sagt 'Das war gut' weil ich kann anhand von einem Ergebnis, das ich selber auch erzeugt habe erkennen ob das gut ist oder nicht. (!: Und selber auch festsetzen?) Richtig. Das ist durchaus ein Vorteil. In einer Buchhaltung wäre das schwerer.	A++
Das Feeling ist ganz gut da in unserer Abteilung. Das ist jetzt meine Meinung. Ich meine, wir organisieren uns intern sehr gut / also es ist so, wenn einer belastet ist, fragt der andere 'Kann man dich irgendwo unterstützen?' usw. / also von dem organisieren wir uns schon.	SE++
Also du musst wirklich eben die Fahrten vornehmen zu den Messen und hin und her / also du musst neue Ideen bringen. Und sie sind schon offen, auch wenn du wirklich auch selbstständig was bringst, ohne dass sie jetzt was gefordert haben, also sie sind offen für das.	A++

A. Autonomie; K. Kompetenz; SE. Soziale Eingebundenheit; 5-stufige Likert-Skala: ++ stark positiv bis – stark negativ

An dieser Stelle wird auf eine vollständige Darstellung der strukturierten Inhaltsanalyse verzichtet, da die qualitative Studie nur im Sinne einer Vorstudie angelegt ist und die quantitative Studie die maßgebenden Beiträge zur Beantwortung der Forschungsfragen liefert. Die nachfolgende quantitative Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse bringt zum Ausdruck, wie oft die jeweilige Kategorie mit der dazugehörigen Ausprägung von den sieben EinkäuferInnen genannt wurde (siehe Tabelle 5-6).

Tabelle 5-6: Quantitative Auswertung der genannten Kategorien

Ausprägung	Autonomie	Kompetenz	Soziale Eingebundenheit
++	24	33	23
+	10	7	13
neutral	6	3	3
-	8	3	2
--	7	0	2
Summe	55	46	43

Insgesamt wurden 144 Referenzen in Bezug zu den drei Kategorien der SDT in den Textstellen bei den sieben Interviews extrahiert. Die hohe Anzahl der Summen der einzelnen Kategorien deuten auf eine Abbildung der SDT mit den drei Kategorien innerhalb der Interviews mit EinkäuferInnen. An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass die Selbstbestimmungstheorie der Motivation mit den drei Dimensionen „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ auch im Einkauf Anwendung findet und somit im Fragebogen verwendet werden kann.

Der Leitfaden schloss mit einer offenen Frage zu „Maßnahmen zur Förderung von Motivation im Einkauf“ ab. Zusammenfassend ergaben sich als wesentliche Erkenntnisse zur Motivationsförderung folgende Punkte:

- Spannendere Projekte würden den Arbeitsalltag attraktiver machen.
- Eine Verbesserung der Abläufe innerhalb des Einkaufs und

- frühere Einbindung des Einkaufs in den Prozess der Produkterstellung wären wünschenswert.

## 5.2 Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie

Die nachfolgenden Kapitel stellen die Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie dar. Die Auswertung der quantitativen Hauptstudie erfolgt nach unterschiedlichen Verfahren. Mit der deskriptiven Analyse soll eine beschreibende und graphische Darstellung der erhobenen Daten erfolgen (Bühner und Ziegler 2012). Speziell die ersten beiden Kapitel zu den persönlichen Angaben und den Angaben zum Unternehmen werden nur deskriptiv ausgewertet. Anschließend erfolgt die Betrachtung der vier Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ von EinkäuferInnen. Bei den Kompetenzen wird ein Soll-Kompetenzprofil für EinkäuferInnen ermittelt und wichtige fachspezifische Kenntnisse dargestellt. Anschließend werden ein Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen dargestellt und die Abweichungen zum Soll-Profil berechnet. Des Weiteren werden speziell für den Einkauf wichtige Sozialkompetenzen beleuchtet. Im Kapitel Persönlichkeitseigenschaften findet anhand des BFI-10 die Auswertung der Items statt und es wird versucht die einzelnen Dimensionen zu extrahieren. Der persönliche Erfolg von EinkäuferInnen wird im Kapitel Einkaufserfolg ausgewertet. Die Items werden zu Itempäckchen zusammengefasst und es findet eine Modellüberprüfung statt. Im Kapitel Motivation wird die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT ausgewertet. Den Abschluss der Ergebnisse stellen die Zusammenhänge der Konstrukte mittels Korrelationsrechnung, einfacher und multipler linearer Regression und der Validierung der aufgestellten Hypothesen dar.

### 5.2.1 Persönliche Angaben

Die persönlichen Angaben geben Aufschluss über Basis- und Berufsdaten sowie Daten zum Bildungsstand und der Position im Unternehmen der EinkäuferInnen und sind im Fragebogen der ersten Fragengruppe zugeordnet (siehe Tabelle 5-7).

Tabelle 5-7: Fragengruppe 1: Persönliche Angaben

<i>Nr.</i>	<i>Fragenblock</i>	<i>Fragen</i>	<i>Anzahl der Fragen im Fragenblock</i>
1	Basisdaten	Geschlecht, Altersgruppe	2
2	Berufsdaten	Beförderung, Erfahrung, ...	3
3	Bildung	Bildungsabschluss, Lehrgang, ...	3
4	Position	Funktion, Technologieanteil, ...	3

Die Fragen wurden nicht von allen EinkäuferInnen gleichermaßen oft beantwortet, daher findet sich bei jeder Frageauswertung die Anzahl der TeilnehmerInnen. Die erste Frage der Basisdaten behandelt die Geschlechterverteilung der EinkäuferInnen. In Abbildung 5-1 ist ersichtlich, dass mehr als 80% der Befragten Männer (männlich: n=67, weiblich: n=15) sind. Trotz der stark männlich dominierenden Stichprobe wird für die weitere Analyse im Allgemeinen kein Unterschied zwischen den Geschlechtern berücksichtigt.

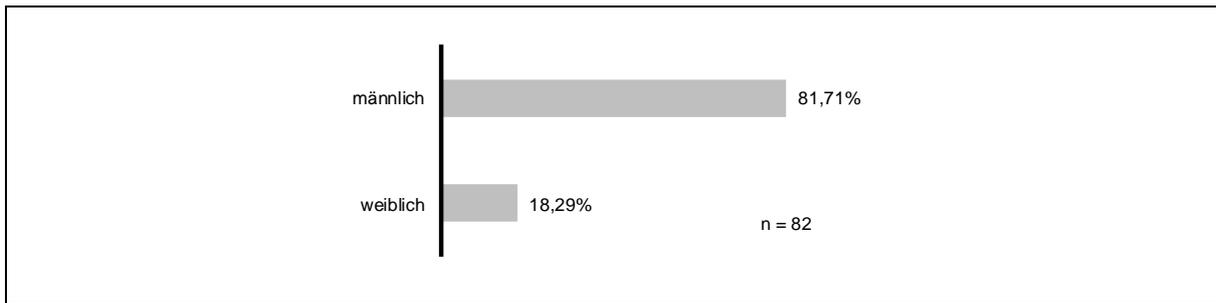


Abbildung 5-1: Geschlechterverteilung der Stichprobe

Die zweite Frage der Basisdaten stellt die Verteilung der Altersgruppen der EinkäuferInnen dar. Abbildung 5-2 zeigt die Altersverteilung der Stichprobe. Mehr als 20% der EinkäuferInnen gehören der Altersgruppe 40-44 Jahre an, welche die größte Altersgruppe (n=17) darstellt. Es geht deutlich hervor, dass nur wenige Personen (n=2) im Einkauf arbeiten, welche jünger als 25 Jahre sind.

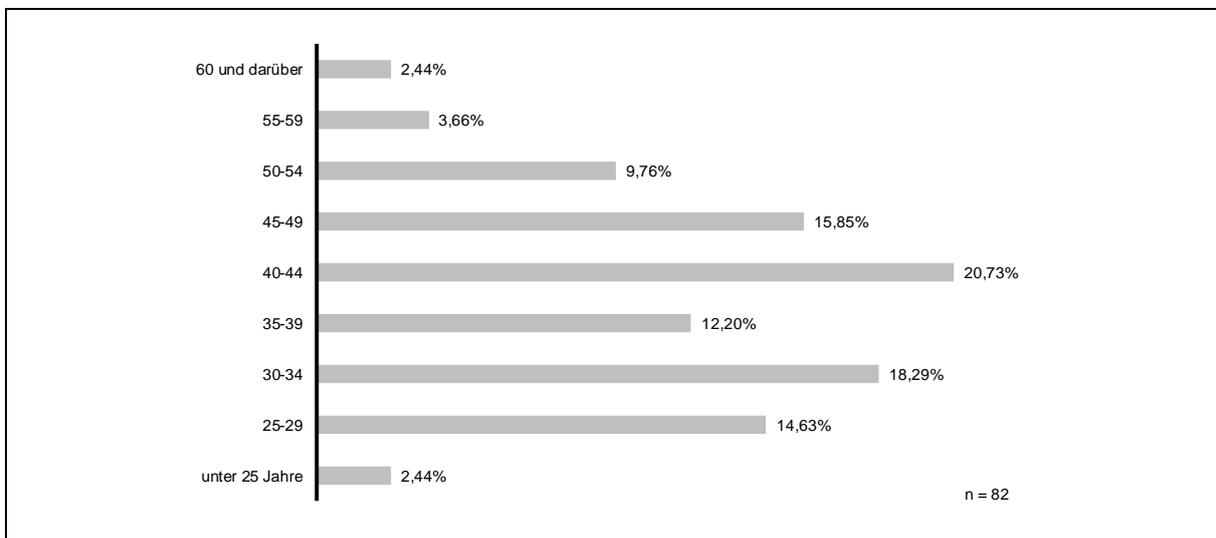


Abbildung 5-2: Altersverteilung der Stichprobe

Die erste Frage der Berufsdaten beschreibt die Einkaufserfahrung der gesamten Berufslaufbahn der EinkäuferInnen. Bei der Stichprobe gaben mehr als 53% (n=44) der EinkäuferInnen an, acht oder mehr Jahre Einkaufserfahrung zu besitzen, was auf eine sehr erfahrene Gruppe von EinkäuferInnen schließen lässt.

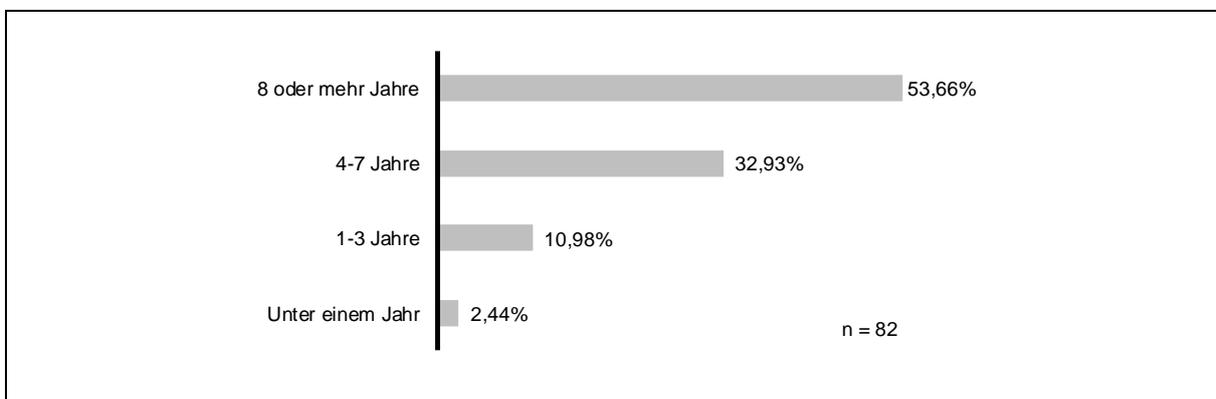


Abbildung 5-3: Einkaufserfahrung der Stichprobe

Die zweite Frage der Berufsdaten beschreibt das verantwortete Einkaufsvolumen in EUR/Jahr der EinkäuferInnen. Diese Variable ist metrisch skaliert und ergab bei der Auswertung einen Minimumwert von 10.000 EUR/Jahr und einen Maximalwert von 800.000.000 EUR/Jahr (n=80). Aufgrund dieser großen Range wird bei dieser Variable eine Klassifizierung nach Sturges vorgenommen (Sturges 1926):

$$m = 1 + 3,32 * \log(n)$$

m... Anzahl der Klassen  
n... Anzahl der Werte

Die Berechnung nach Sturges ergibt eine mögliche Klassenbreite von sieben Klassen für das verantwortete Einkaufsvolumen. Die Aufteilung des Einkaufsvolumens nach den Klassen ist in Abbildung 5-4 ersichtlich.

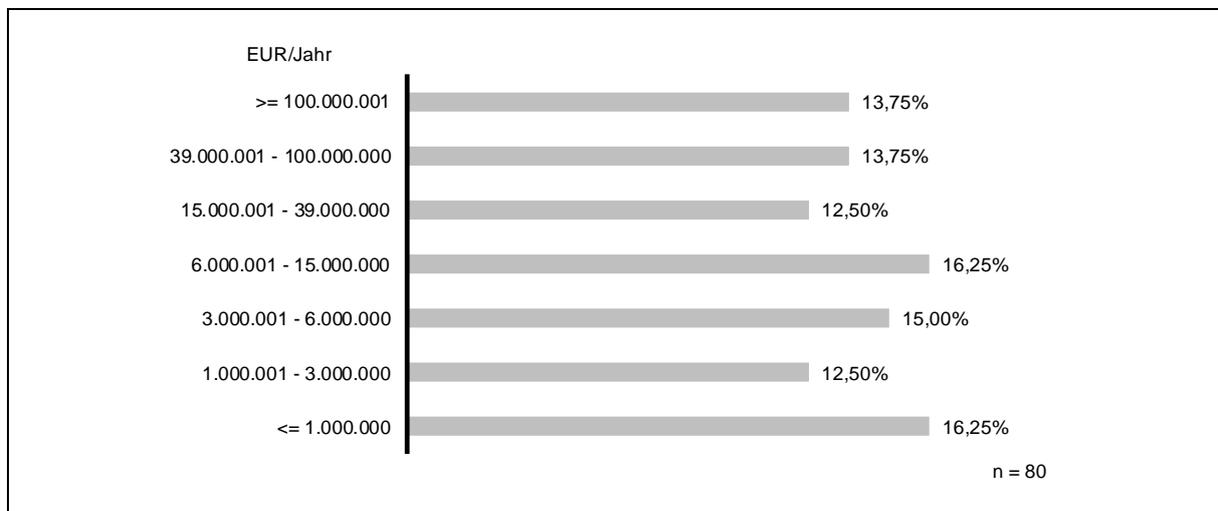


Abbildung 5-4: Einkaufsvolumen (EUR/Jahr) in Klassen der Stichprobe

Die dritte Frage der Berufsdaten fokussiert auf eine Beförderung der EinkäuferInnen in der beruflichen Tätigkeit. 62,5% der EinkäuferInnen der Stichprobe (n=50) sind in ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal befördert worden.

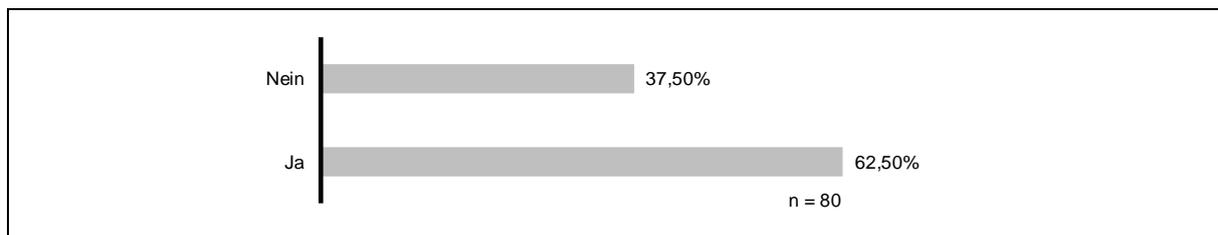


Abbildung 5-5: Beförderung von EinkäuferInnen der Stichprobe

Die erste Frage der Bildungsdaten erhebt den höchsten Bildungsabschluss der EinkäuferInnen. Fast 40% der EinkäuferInnen haben einen Diplom- oder Masterabschluss. An zweiter Stelle folgt eine berufsbildende höhere Schule als höchsten Bildungsabschluss der EinkäuferInnen.

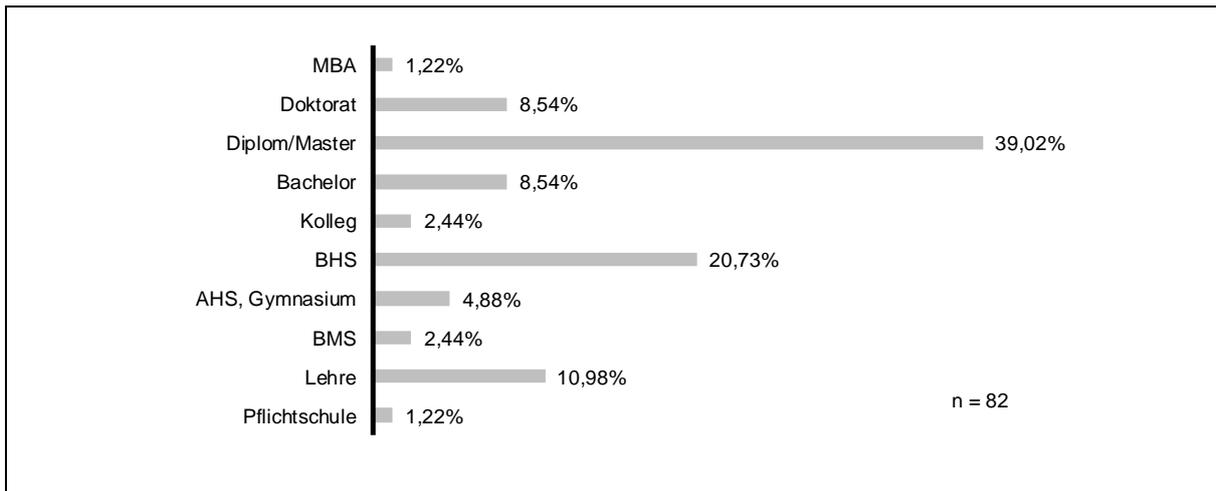


Abbildung 5-6: Höchster Bildungsabschluss der EinkäuferInnen der Stichprobe

Die zweite Frage der Bildungsdaten erhebt die Einrichtungen an denen die EinkäuferInnen eine einkaufsspezifische Ausbildung erhalten haben. Bei den Antwortmöglichkeiten ist eine Mehrfachantwort möglich, die zu insgesamt 148 Antworten geführt hat (n=82). Ein firmeninternes Weiterbildungsprogramm zum Thema Einkauf haben über 40% (n=33) der EinkäuferInnen der Stichprobe absolviert. An den beiden Einrichtungen Universität und Wirtschaftsförderungsinstitut haben 23,17% bzw. 21,95% der EinkäuferInnen der Stichprobe einkaufsspezifische Inhalte gelehrt bekommen. Interessant ist, dass mehr als 20% der EinkäuferInnen der Stichprobe auf keiner Bildungseinrichtung eine einkaufsspezifische Ausbildung erhalten haben und somit ein „training on the job“ absolvierten. Die Kategorie „Andere“ fasst einkaufsspezifische Ausbildungen beim „Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum“ (ÖPWZ) (n=2) und beim Management Circle (n=1) zusammen.

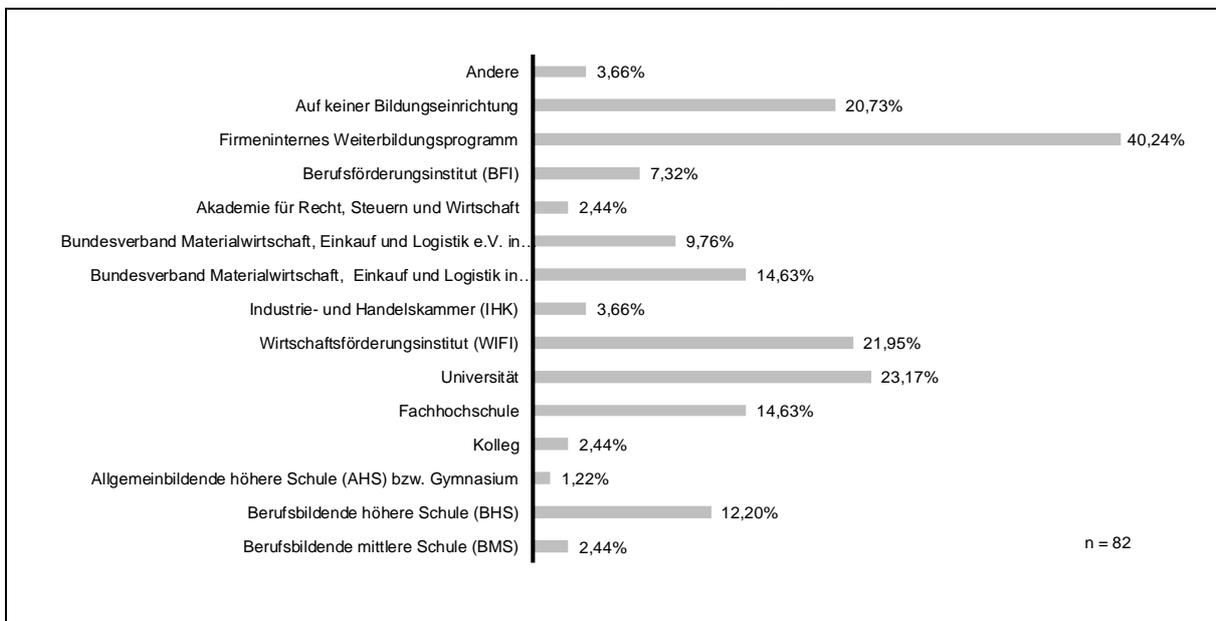


Abbildung 5-7: Einrichtungen für einkaufsspezifische Ausbildungen der EinkäuferInnen der Stichprobe

Die dritte Frage der Bildungsdaten veranschaulicht die Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung auf die Vorbereitung für den Beruf als EinkäuferIn. Die Antwortmöglichkeiten waren vierstufig aufgebaut „ja“, „eher ja“, „eher nein“ und „nein“; Als mögliche Option konnte

man sich auch für „kann ich nicht beurteilen“ entscheiden. Zusammengefasst ergeben die Antwortmöglichkeiten „eher ja“ und „ja“ 59,75%, d.h. mehr als die Hälfte der EinkäuferInnen der Stichprobe kann beurteilen, dass die einkaufsspezifische Ausbildung zielführend auf die Vorbereitung für den Beruf als EinkäuferIn war.

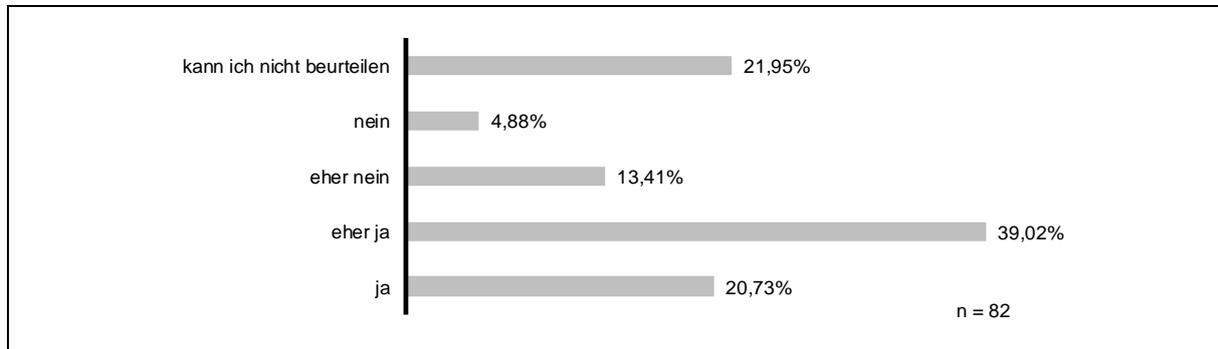


Abbildung 5-8: Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung

In weiterer Folge wird diese Variable (Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung auf die Vorbereitung für den Beruf als EinkäuferIn) zu einer dichotomen Variable (1=ja (ja und eher ja); 2=nein (nein und eher nein)) zusammengefasst, sodass eine Unterscheidung in der Zielführung der Ausbildung getroffen werden kann.

Die Einrichtungen an welchen die EinkäuferInnen eine einkaufsspezifische Ausbildung erhielten, werden nach Bildungssektoren zusammengefasst und sind in Tabelle 5-8 ersichtlich. Die Kategorie „Andere“ wird bei der Zusammenlegung unter Weiterbildungsinstituten berücksichtigt, da es sich um solche handelt.

Tabelle 5-8: Zusammenlegung der Einrichtungen für einkaufsspezifische Ausbildungen

Zusammenlegung	Einrichtung für einkaufsspezifische Ausbildung
Tertiärer Bildungssektor	Kolleg
	Fachhochschule
	Universität
Sekundärer Bildungssektor	Berufsbildende mittlere Schule (BMS)
	Berufsbildende höhere Schule (BHS)
	Allgemeinbildende höhere Schule (AHS) bzw. Gymnasium
Weiterbildungsinstitute	Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)
	Industrie- und Handelskammer (IHK)
	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ)
	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. in Deutschland (BME)
	Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft
	Berufsförderungsinstitut (BFI)
	Andere
Firmeninternes Weiterbildungsprogramm	Firmeninternes Weiterbildungsprogramm
Auf keiner Bildungseinrichtung	Auf keiner Bildungseinrichtung

Tabelle 5-9 stellt eine Kreuztabelle dar, die die verbleibenden 125 Antworten von 64 EinkäuferInnen der Zusammenlegung der Einrichtungen für einkaufsspezifischen

Ausbildungen der EinkäuferInnen der Stichprobe mit der reduzierten Variable, Zielführung in beruflicher Hinsicht (ja, nein), verknüpft. Mehr als 83% der EinkäuferInnen, die eine Einrichtung als zielführend empfanden, haben ein Weiterbildungsinstitut besucht. Erwähnenswert ist auch, dass 60% der EinkäuferInnen, die eine Einrichtung als nicht zielführend empfanden, eine Ausbildung im tertiären Bildungssektor haben.

Tabelle 5-9: Kreuztabelle der Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung

		<i>War die Wahl Ihrer einkaufsspezifischen Ausbildung aus Ihrer Sicht zielführend hinsichtlich auf die Vorbereitung für Ihren Beruf als EinkäuferIn?</i>		<i>Nennungen (n=125) [Mehrfachnennungen]</i>
		<i>ja</i>	<i>nein</i>	
Weiterbildungsinstitute	Anzahl	41	7	48
	%	83,67	46,67	
Firmeninternes Weiterbildungsprogramm	Anzahl	25	5	30
	%	51,02	33,33	
Tertiärer Bildungssektor	Anzahl	21	9	30
	%	42,86	60,00	
Sekundärer Bildungssektor	Anzahl	10	2	12
	%	20,4	13,3	
Auf keiner Bildungseinrichtung	Anzahl	2	3	5
	%	4,08	20,00	
Anzahl der EinkäuferInnen		49	15	

Die erste Frage der Positionsdaten nahm Stellung zur Position der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen und zeigt, dass fast ein Drittel (n=26) der Stichprobe im operativen Einkauf arbeitet. Mehr als 17% der Stichprobe findet sich in der Einkaufsleitung. Abbildung 5-9 verdeutlicht, dass die Stichprobe von EinkäuferInnen aus allen Positionen beantwortet wurde und die drei großen Bereiche des Einkaufs, nämlich operativer, strategischer Einkauf und Einkaufsleitung abgedeckt sind.

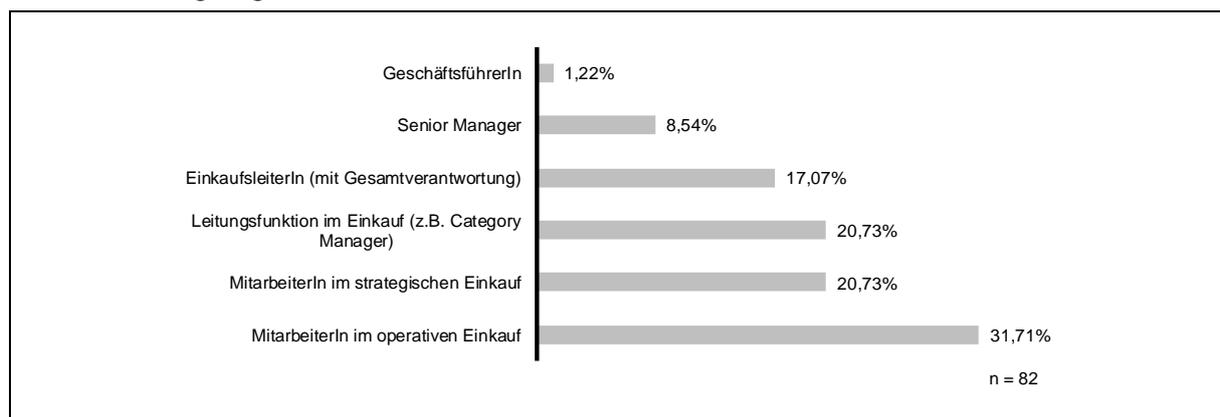


Abbildung 5-9: Position der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen

Die zweite Frage der Positionsdaten zeigt die Funktion der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen. Knapp 30% der EinkäuferInnen beschäftigen sich mit dem Projekteinkauf. Mehr als 26% der EinkäuferInnen arbeiten für kleine, mittlere oder große Serien und knapp 16% für eine Massenproduktion. Im Dienstleistungs- und Investitionsgütereinkauf arbeiten zusammen

knapp 20% der EinkäuferInnen der Stichprobe. In der Kategorie „Sonstige“ wurden Antworten wie „alle Bereiche“ oder „Einkaufscontrolling“ zusammengefasst (siehe Abbildung 5-10).

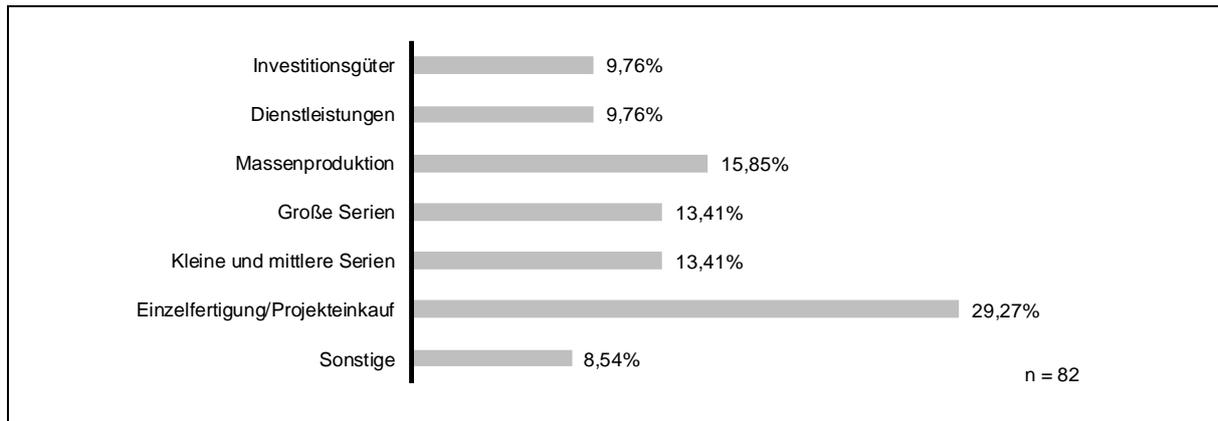


Abbildung 5-10: Funktion der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen

Die dritte Frage der Positionsdaten bezieht sich auf den Anteil im Einkauf von Technologien, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und/oder Innovationen. In Abbildung 5-11 ist ersichtlich, dass sich mehr als 60% (n=51) der Einkaufstätigkeiten mit einem geringen Anteil (0-25%) von Technologien beschäftigen.

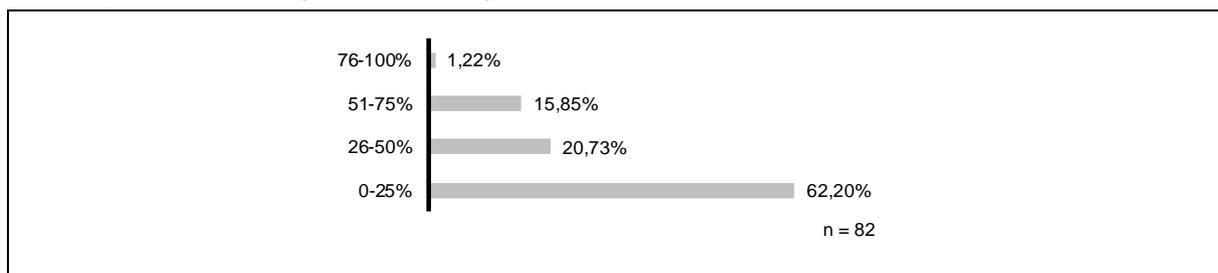


Abbildung 5-11: Einkaufsanteil von Technologien, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und/oder Innovationen

## 5.2.2 Angaben zum Unternehmen

Die Angaben zum Unternehmen geben Aufschluss über Daten zum Unternehmen der beschäftigten EinkäuferInnen sowie Daten zur Branche der Unternehmen und sind im Fragebogen der sechsten Fragengruppe zugeordnet (siehe Tabelle 5-10). Diese Fragegruppe wurde bei der Auswertung vorgezogen, da es sich lediglich um statistische Angaben handelt welche deskriptiv beschrieben werden.

Tabelle 5-10: Fragengruppe 6: Angaben zum Unternehmen

Nr.	Fragenblock	Fragen	Anzahl der Fragen im Fragenblock
1	Unternehmensdaten	MitarbeiterInnenanzahl, Umsatz, ...	5
2	Branchezugehörigkeit	Branche nach ÖNACE	2

Der erste Fragenblock zu den Angaben zum Unternehmen erfasst allgemeine Daten des Unternehmens wie Umsatz und MitarbeiterInnenzahl. Die Auswertung in Tabelle 5-11 erfolgt zu allererst anhand der Mittelwerte und Standardabweichungen (gerundete Darstellung). Die einzelnen Fragen wurden nicht von allen 82 EinkäuferInnen beantwortet und daher sind folgende Ergebnisse anhand der jeweiligen Stichprobengröße der Frage berechnet.

Tabelle 5-11: Profil der Unternehmen

	$\bar{x}$	$\sigma$	Min.	Max.	n
MitarbeiterInnenzahl	7.263	19.413	50	147.000	67
MitarbeiterInnen im Einkauf	90	373	2	3.000	66
Umsatz pro Jahr [€]	1.283 mio.	4.191 mio.	6 mio.	32.000 mio.	61
Einkaufsvolumen pro Jahr [€]	389 mio.	902 mio.	20.000	4.000 mio.	58

In Tabelle 5-11 ist zu erkennen, dass die teilnehmenden Unternehmen eine breite Streuung bei Großunternehmen aufweisen. Um eine genauere Analyse der Unternehmen darstellen zu können, werden die Daten in weiterer Folge klassifiziert. Auf die Klassifizierung anhand der Einteilung der MitarbeiterInnenzahl für Klein- und Mittelbetriebe in Österreich nach der Wirtschaftskammer wird an dieser Stelle verzichtet, da die Mindestgröße der MitarbeiterInnenzahl der Stichprobe 50 ist (Wirtschaftskammer Österreich 2017). Die metrisch skalierten Daten werden durch die Berechnung nach Sturges (1926) zu Klassen zusammengefasst (Sturges 1926). Die erste Frage zeigt die Auswertung der gesamten MitarbeiterInnenanzahl und ist in Abbildung 5-12 dargestellt.

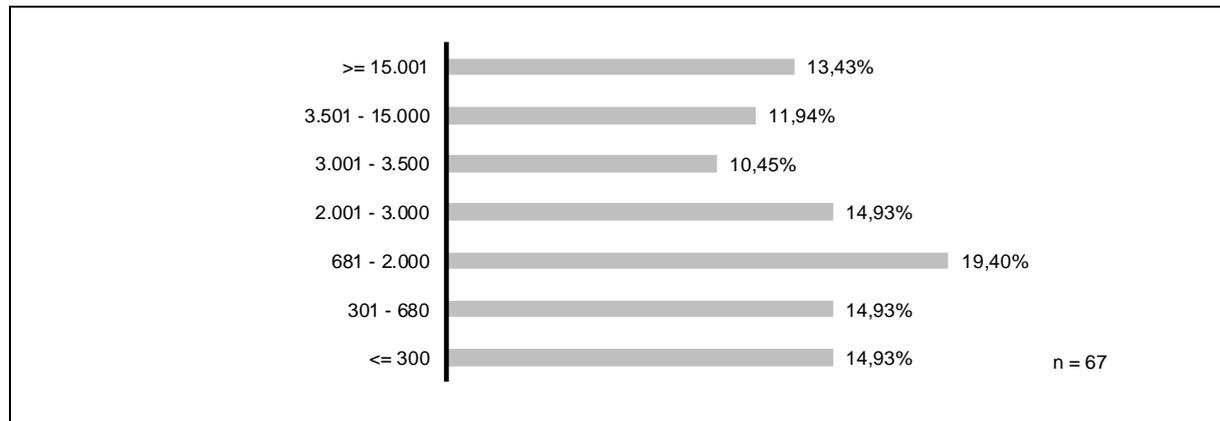


Abbildung 5-12: MitarbeiterInnenanzahl der Unternehmen der Stichprobe

In Abbildung 5-12 ist zu erkennen, dass die Stichprobe bei der Auswertung dieser Frage sich nicht auf den Betrieb beschränkt hat, sondern laut Annahme des Verfassers die Gesamtanzahl des Konzerns angegeben hat (Median 2.100). Aus diesen Antworten lässt sich schließen, dass die Stichprobe nur aus Großunternehmen besteht. In der zweiten Frage wurden die Daten zur Anzahl der EinkäuferInnen im Unternehmen erhoben (siehe Abbildung 5-13).

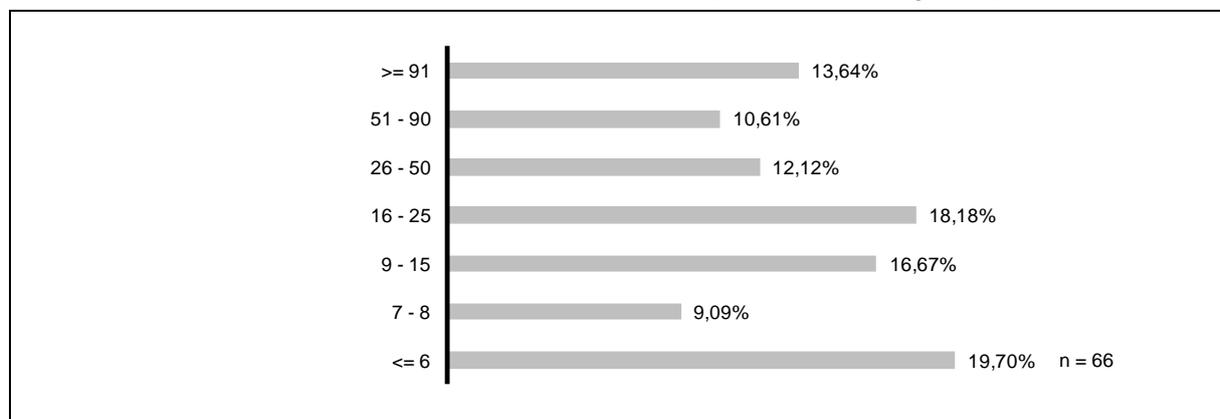


Abbildung 5-13: Anzahl der EinkäuferInnen der Unternehmen der Stichprobe

In Abbildung 5-13 erkennt man, dass ca. 20% der Unternehmen eine EinkäuferInnenanzahl  $\leq 6$  Personen hat und ca. 14% mehr als 92 EinkäuferInnen beschäftigen (Median: 20). In der dritten Frage wurde der jährliche Umsatz erhoben und in Abbildung 5-14 dargestellt.

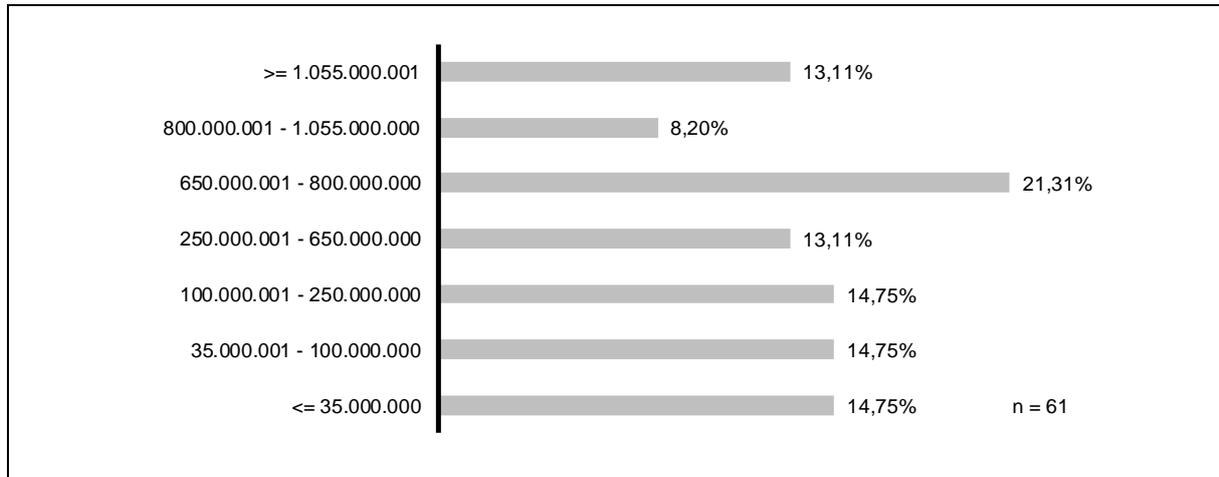


Abbildung 5-14: Jährlicher Umsatz der Unternehmen der Stichprobe in Euro

Abbildung 5-14 zeigt, dass der Umsatz der Unternehmen bis auf ca. 30% der Unternehmen größer als 100.000.000 Euro ist (Median: 350.000.000). Die vierten Frage erhob das jährliche Einkaufsvolumen und wird in Abbildung 5-15 dargestellt.

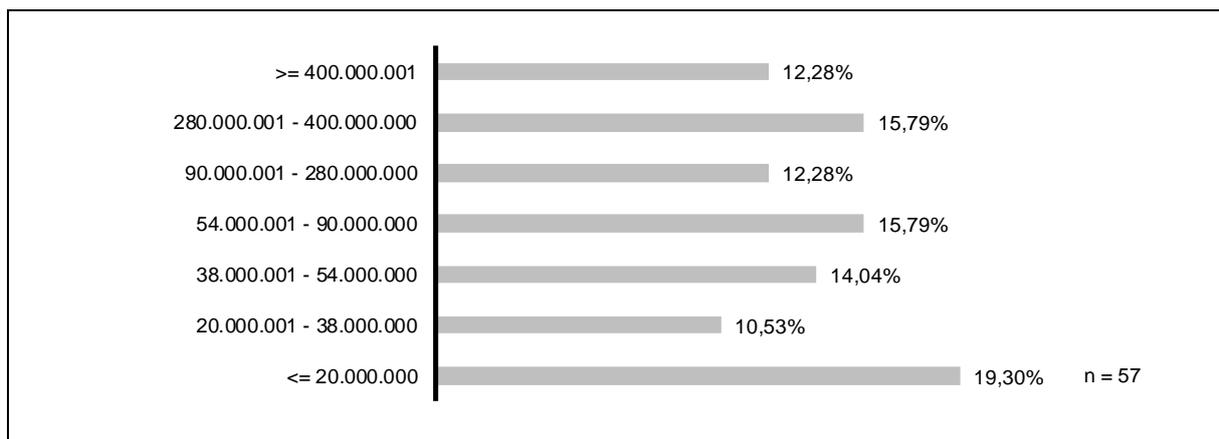


Abbildung 5-15: Jährliches Einkaufsvolumen der Unternehmen der Stichprobe in Euro

Anschließend wurde erhoben, wie der Einkauf im Unternehmen organisiert ist. Abbildung 5-16 zeigt das Ergebnis.

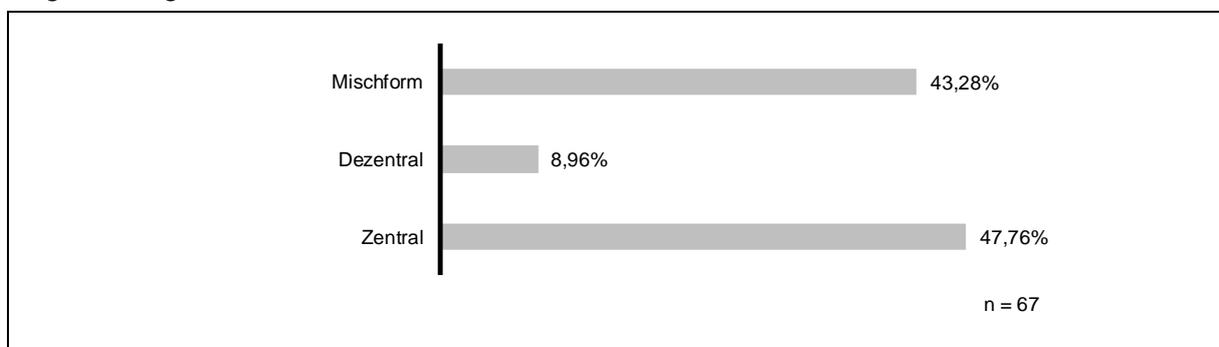


Abbildung 5-16: Organisationsform des Einkaufs der Unternehmen der Stichprobe

In Abbildung 5-16 ist zu erkennen, dass knapp 9% der Stichprobe den Einkauf dezentral organisiert haben, hingegen teilt sich der Rest der Stichprobe fast zur Hälfte die zentrale Organisation und die Organisation als Mischform. Der zweite Fragenblock der Fragengruppe sechs hat die Branchenzugehörigkeit nach dem ÖNACE Code abgefragt. Die folgende Abbildung 5-17 zeigt die teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe mit dem Schwerpunkt ihrer Unternehmenstätigkeit.

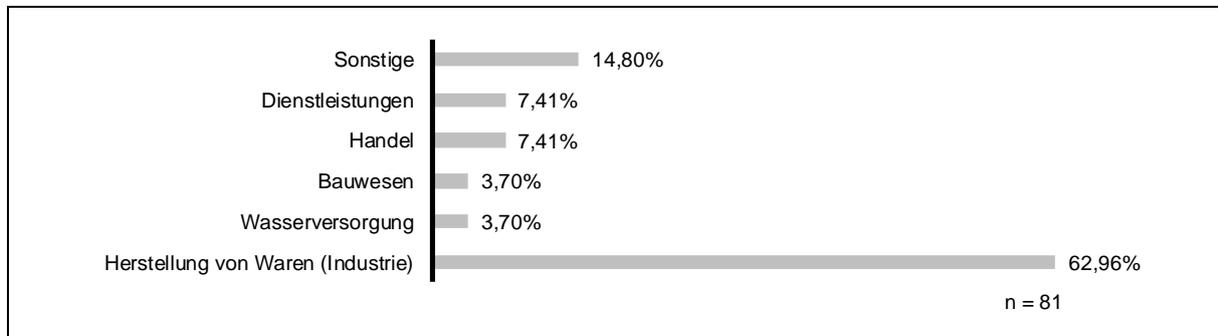


Abbildung 5-17: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen der Stichprobe

In Abbildung 5-17 ist zu erkennen, dass knapp 63% der teilnehmenden Unternehmen in der Industrie einzuordnen sind. An zweiter Stellen befinden sich die Branchen Dienstleistungen und Handel und an dritter Stelle die Branchen Bauwesen und Wasserversorgung. Unter der Kategorie Sonstige wurden all jene Branchen zusammengefasst die eine Nennung hatten. Die gefilterte Betrachtung der Industrieunternehmen in Hinblick auf das Verhältnis vom Beschaffungsvolumen zum Umsatz ergibt einen Mittelwert der teilnehmenden Unternehmen von 58,64%. Das Ergebnis deckt sich mit dem einleitenden Kapitel, dass Industrieunternehmen ca. 60% des Umsatzes der Güter oder Dienstleistungen zukaufen.

### 5.2.3 Kompetenz

Aufbauend auf die Literaturrecherche in dieser Forschungsarbeit, dem KODE Kompetenzansatz und dem Beurteilungsbogen für soziale und methodische Kompetenzen (smk) nach Frey und Balzer wurden in dieser Fragengruppe die Kompetenzen von EinkäuferInnen befragt. Tabelle 5-12 zeigt die beiden unterschiedlichen Profilbildungen, unterteilt in Soll- und Ist-Kompetenzprofil der zweiten Fragengruppe und den letzten Fragenblock, der sich den Sozialkompetenzen widmet.

Tabelle 5-12: Fragengruppe 2: Kompetenzen

Nr.	Fragenblock	Fragen	Anzahl der Fragen im Fragenblock
1	Soll-Kompetenzprofil	Kompetenzen, fachspezifischen Kenntnisse, ...	26
2	Ist-Kompetenzprofil	Kompetenzen, fachspezifischen Kenntnisse, ...	23
3	Sozialkompetenzen	Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, ...	18

Anschließend werden die Ergebnisse der einzelnen Frageblöcke dargelegt.

### 5.2.3.1 Soll-Kompetenzprofil

Im ersten Teil des Soll-Kompetenzprofils wurden den EinkäuferInnen insgesamt 16 ausgewählte Kompetenzen (die Auswahl der Kompetenzen erfolgte systematisch durch eine Literaturrecherche, siehe Kapitel 3.3.2.4) inklusive den dazugehörigen Kompetenzbeschreibungen vorgelegt. Die 16 Kompetenzen wurden im Fragebogen auf zwei Blöcke zu je acht Kompetenzen aufgeteilt. Für jede Kompetenz wurde in Anlehnung an das KODE System ein Item verwendet. Auf die Darstellung der Items mit der jeweiligen Beschriftung in SPSS wird an dieser Stelle verzichtet. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. EinkäuferInnen mussten die einzelnen Kompetenzen anhand ihrer Wichtigkeit für ihre Funktion als EinkäuferIn bewerten. Die Bewertung der Wichtigkeit erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=sehr wichtig bis 5=überhaupt nicht wichtig). Zur Klarstellung der Bedeutung der einzelnen Kompetenzen wurde eine Erklärung für die Kompetenz angegeben. Die Auswertung der 16 Kompetenzen stellt ein Soll-Kompetenzprofil für EinkäuferInnen der Stichprobe dar. Abbildung 5-18 zeigt die Ergebnisse in der Reihenfolge der Kompetenzen anhand der Abfrage im Fragebogen. Die Kennlinie zeigt die Verbindung der Mittelwerte und in Klammer unter der Kompetenznennung sind die Standardabweichungen angegeben.

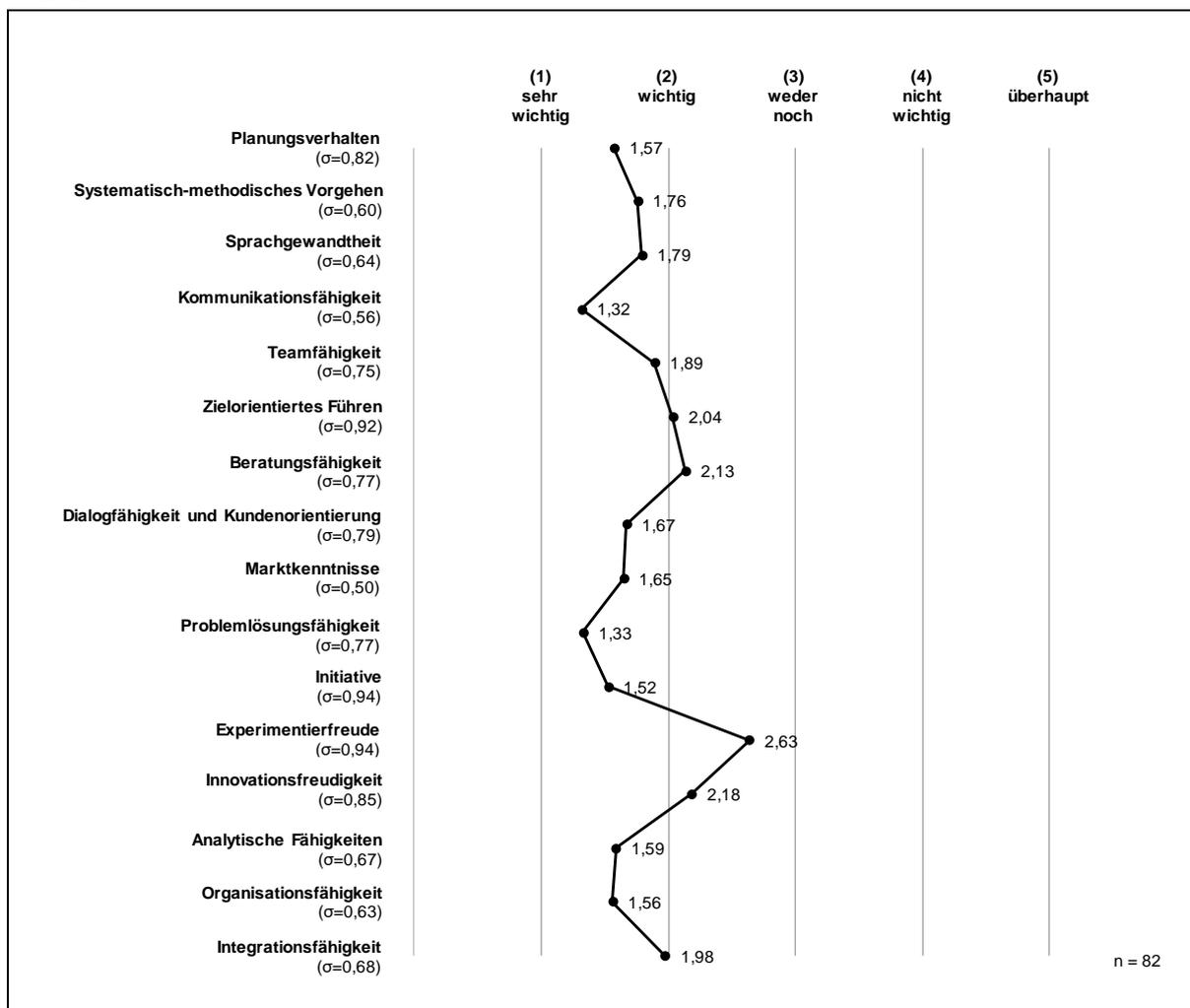


Abbildung 5-18: Soll-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe

Aus dem Soll-Kompetenzprofil ist ersichtlich, dass die Stichprobe der EinkäuferInnen die 16 Kompetenzen tendenziell als „sehr wichtig“ und „wichtig“ einschätzen. Diese Tatsache lässt sich aus der Literaturvorbereitung erklären. Die Auswahl dieser 16 Kompetenzen erfolgte literaturbasierend und aus dem gesamten Kompetenzfeld der Literatur wurden die 16 wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen gewählt. Rückschließend aus dem Soll-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe war die Wahl der wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen aus der Literatur gut.

Die Darstellung aus Abbildung 5-18 wird zur Veranschaulichung in Tabelle 5-13 in einer absteigenden Reihenfolge dargestellt. Die, aus Sicht der Stichprobe, wichtigste Kompetenz – Kommunikationsfähigkeit – hat den Rang 1 ( $\bar{x}=1,32$ ;  $\sigma=0,56$ ). Die Spalte „Gruppe“ weist den Kompetenzen die Bezeichnung nach dem KODE®X KompetenzAtlas zu (siehe Kapitel 3.3.2.3.4).

Tabelle 5-13: Soll-Kompetenzen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe

Rang	Kompetenz	Rang laut Literatur	$\bar{x}$	$\sigma$	Gruppe
1	Kommunikationsfähigkeit	4	1,32	0,56	S
2	Problemlösungsfähigkeit	10	1,33	0,50	S/A
3	Initiative	11	1,52	0,77	A
4	Organisationsfähigkeit	15	1,56	0,63	F/A
5	Planungsverhalten	1	1,57	0,82	F
6	Analytische Fähigkeiten	14	1,59	0,67	F/P
7	Marktkenntnisse	9	1,65	0,79	F
8	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	8	1,67	0,77	S/P
9	Systematisch-methodisches Vorgehen	2	1,76	0,60	F/A
10	Sprachgewandtheit	3	1,79	0,64	S/F
11	Teamfähigkeit	5	1,89	0,75	S/P
12	Integrationsfähigkeit	16	1,98	0,68	S/P
13	Zielorientiertes Führen	6	2,04	0,92	A/F
14	Beratungsfähigkeit	7	2,13	0,97	S/A
15	Innovationsfreudigkeit	13	2,18	0,85	A/P
16	Experimentierfreude	12	2,63	0,94	S/A

Ein kurzer Literaturvergleich der Kompetenzen für EinkäuferInnen legt dar, dass die ersten drei Ränge der Soll-Kompetenzen der Stichprobe „Kommunikationsfähigkeit“, „Problemlösungsfähigkeit“ und „Initiative“ die Ränge 4 für „Kommunikationsfähigkeit“, 10 für „Problemlösungsfähigkeit“ und 11 für „Initiative“ laut Literatur haben.

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Kompetenzen berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würden ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein

können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse zeigen, dass alle Items eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablenset mit nichtparametrischen Tests weiter gerechnet werden muss (auf die Darstellung anhand einer Tabelle wurde verzichtet). In unten dargestellter Tabelle 5-14 wurde bezüglich der Darstellung der Korrelationen in Tabelle 5-15 den Kompetenzen eine Nummer zugeordnet. Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items der einzelnen Faktoren berechnet und in nachfolgender Tabelle alle signifikanten Korrelationen dargestellt.

Tabelle 5-14: Kompetenznummerierung

Kompetenz	Nr.	Kompetenz	Nr.
Planungsverhalten	1	Marktkennntnisse	9
Systematisch-methodisches Vorgehen	2	Problemlösungsfähigkeit	10
Sprachgewandtheit	3	Initiative	11
Kommunikationsfähigkeit	4	Experimentierfreude	12
Teamfähigkeit	5	Innovationsfreudigkeit	13
Zielorientiertes Führen	6	Analytische Fähigkeiten	14
Beratungsfähigkeit	7	Organisationsfähigkeit	15
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	8	Integrationsfähigkeit	16

Tabelle 5-15: Korrelationen der Soll-Kompetenzen

Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1																
2	,23*															
3																
4			,40**													
5			,23*	,34**												
6				,31**	,39**											
7						,34**										
8		,21*	,22*	,25*	,27*		,46**									
9						,38**	,33**									
10																
11																
12					,23*		,26*	,23*								
13											,22*	,60**				
14	,23*	,26*					,30**									
15							,25*				,24*			,30**		
16					,24*			,29**								

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig). \*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

In Tabelle 5-15 ist ersichtlich, dass die Soll-Kompetenzen geringe bis mittlere Korrelationen aufweisen. Es liegt nahe, dass „Experimentierfreude“ mit „Innovationsfreudigkeit“ korreliert (0,60). Erwähnenswert ist die große Anzahl der Korrelationen der Kompetenz „Dialogfähigkeit und Kundenorientierung“ mit fünf weiteren Kompetenzen.

Im zweiten Teil wurde die Frage nach weiteren wichtigen Kompetenzen für EinkäuferInnen gefragt. Die Frage sollte als Überprüfung dienen, ob alle wichtigen Kompetenzen bei der

Profilbildung erfasst worden sind. Die Ergebnisse der Frage erbrachten keine neuen Erkenntnisse für die Profilbildung.

Nachdem für EinkäuferInnen auch das spezifische Fachwissen von großer Bedeutung ist, wurde im dritten Teil nach der Wichtigkeit von sieben fachspezifischen Kenntnissen für die Funktion als EinkäuferIn gefragt. Die sieben Kenntnisse wurden auf Grund der Ergebnisse der Literaturrecherche aus Kapitel 3.3.2.4.3 gewählt und vor der Benennung mit ExpertInnen abgestimmt. Auf die Darstellung der Items mit der jeweiligen Beschriftung in SPSS wird an dieser Stelle verzichtet. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Die Bewertung der Wichtigkeit erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=sehr wichtig bis 5=überhaupt nicht wichtig). Abbildung 5-19 zeigt die Ergebnisse in der Reihenfolge der Kompetenzen anhand der Abfrage im Fragebogen. Die Kennlinie zeigt die Verbindung der Mittelwerte und in Klammer unter der Kompetenznennung sind die Standardabweichungen angegeben.

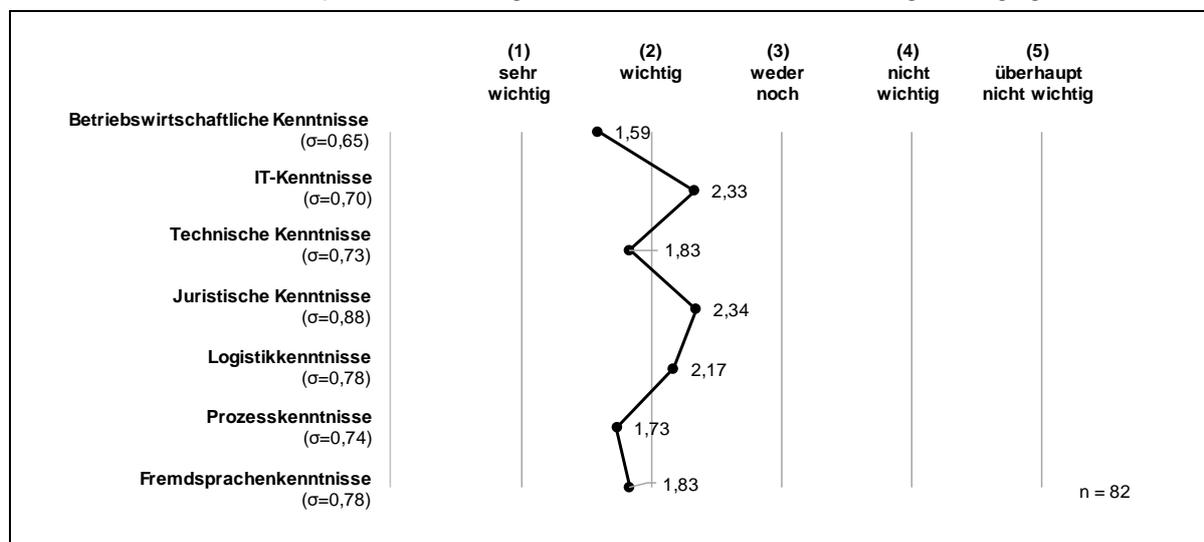


Abbildung 5-19: Soll-Profil fachspezifischer Kenntnisse für EinkäuferInnen der Stichprobe

Aus Abbildung 5-19 ist ersichtlich, dass die Stichprobe der EinkäuferInnen die sieben fachspezifischen Kenntnisse tendenziell als „sehr wichtig“ und „wichtig“ einschätzen. Diese Tatsache lässt sich aus der Literaturvorbereitung erklären. Die, aus Sicht der Stichprobe, wichtigste fachspezifische Kenntnis – Betriebswirtschaftliche Kenntnisse – stellt mit einem Mittelwert von  $\bar{x}=1,59$  und einer Standardabweichung von  $\sigma=0,65$  das wichtigste fachspezifische Wissen dar. Tabelle 5-16 zeigt das fachspezifische Wissen in absteigender Reihenfolge der Wichtigkeit.

Tabelle 5-16: Soll-fachspezifisches Wissen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe

Rang	Kompetenz	Rang laut Literatur	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	3	1,59	,647
2	Prozesskenntnisse	4	1,73	,738
3	Technische Kenntnisse	1	1,83	,734
4	Fremdsprachenkenntnisse	7	1,83	,783
5	Logistikkenntnisse	5	2,17	,783
6	IT-Kenntnisse	2	2,33	,704
7	Juristische Kenntnisse	6	2,34	,878

### 5.2.3.2 Ist-Kompetenzprofil

Im ersten Teil des Ist-Kompetenzprofils wurden den EinkäuferInnen die gleichen insgesamt 16 ausgewählte Kompetenzen wie beim Soll-Kompetenzprofil (die Auswahl der Kompetenzen erfolgte systematisch durch eine Literaturrecherche, siehe Kapitel 3.3.2.4) inklusive den dazugehörigen Kompetenzbeschreibungen vorgelegt. Die 16 Kompetenzen wurden im Fragebogen auf zwei Blöcke zu je acht Kompetenzen aufgeteilt. Für jede Kompetenz wurde in Anlehnung an das KODE System ein Item verwendet. Auf die Darstellung der Items mit der jeweiligen Beschriftung in SPSS wird an dieser Stelle verzichtet. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. EinkäuferInnen mussten die einzelnen Kompetenzen anhand ihrer persönlichen Ausprägung bewerten. Die Bewertung der persönlichen Ausprägung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu). Zur Klarstellung der Bedeutung der einzelnen Kompetenzen wurde eine Erklärung für die Kompetenz angegeben. Die Auswertung der 16 Kompetenzen stellt ein Ist-Kompetenzprofil für EinkäuferInnen der Stichprobe dar. Abbildung 5-20 zeigt die Ergebnisse in der Reihenfolge der Kompetenzen anhand der Abfrage im Fragebogen. Die Kennlinie zeigt die Verbindung der Mittelwerte und in Klammer unter der Kompetenzbezeichnung sind die Standardabweichungen angegeben.

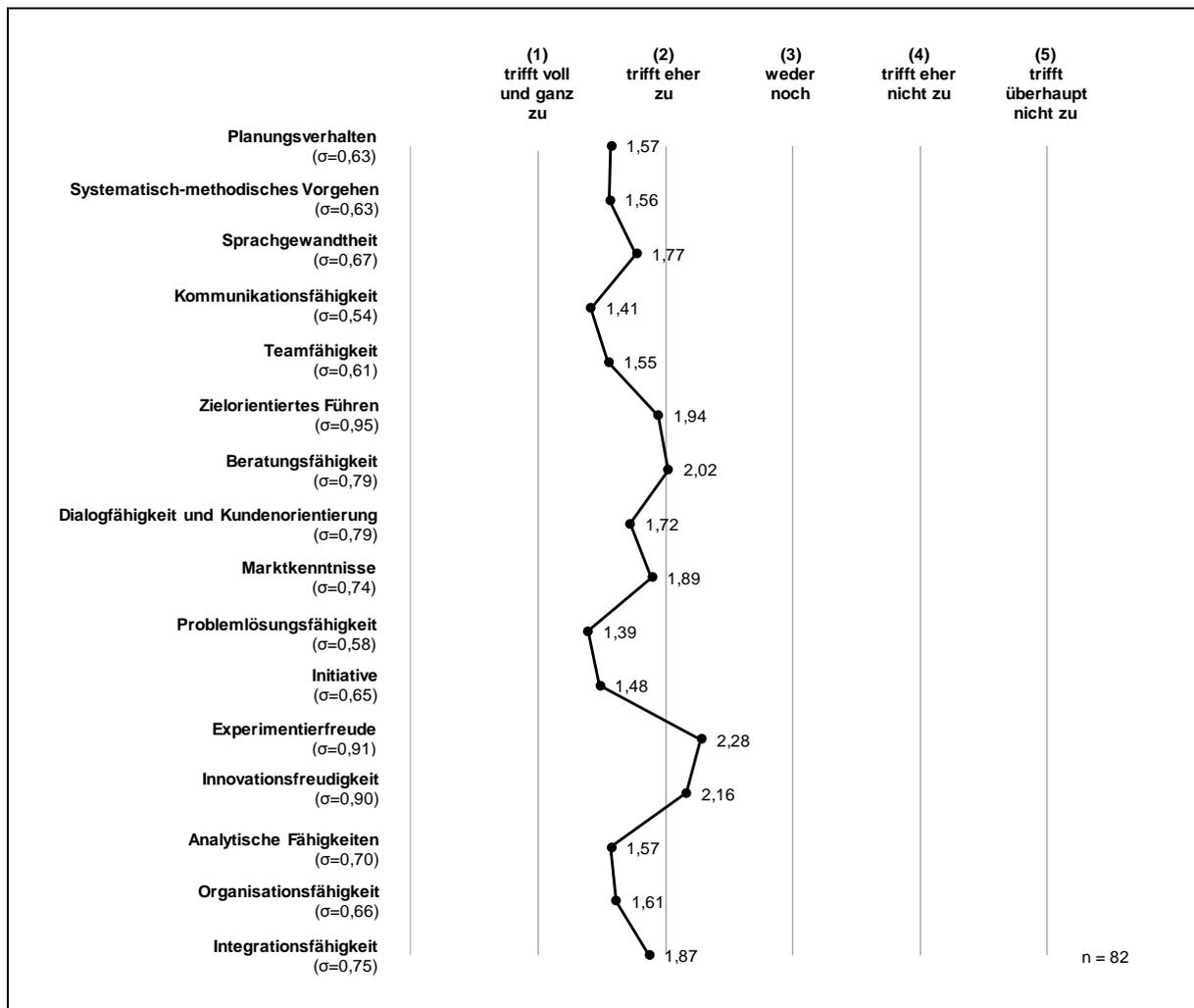


Abbildung 5-20: Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe

Aus dem Ist-Kompetenzprofil ist ersichtlich, dass die Stichprobe der EinkäuferInnen die 16 Kompetenzen mit der Ausprägung „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft eher zu“ beurteilen. In Abbildung 5-20 ist zu erkennen, dass die EinkäuferInnen in den Kompetenzen „Problemlösungsfähigkeit“ ( $\bar{x}=1,39$ ), „Kommunikationsfähigkeit“ ( $\bar{x}=1,41$ ) und „Initiative“ ( $\bar{x}=1,48$ ) ihre stärksten Ausprägungen haben. Die Darstellung aus Abbildung 5-20 wird zur Veranschaulichung in Tabelle 5-17 in einer absteigenden Reihenfolge dargestellt. Die Spalte „Gruppe“ weist den Kompetenzen die Bezeichnung nach dem KODE®X KompetenzAtlas zu (siehe Kapitel 3.3.2.3.4).

Tabelle 5-17: Ist-Kompetenzen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe

Rang	Kompetenz	Rang laut Literatur	$\bar{x}$	$\sigma$	Gruppe
1	Problemlösungsfähigkeit	10	1,39	,58	S/A
2	Kommunikationsfähigkeit	4	1,41	,54	S
3	Initiative	11	1,48	,65	A
4	Teamfähigkeit	5	1,55	,61	S/P
5	Systematisch-methodisches Vorgehen	2	1,56	,63	F/A
6	Planungsverhalten	1	1,57	,63	F
7	Analytische Fähigkeiten	14	1,57	,70	F/P
8	Organisationsfähigkeit	15	1,61	,66	F/A
9	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	8	1,72	,79	S/P
10	Sprachgewandtheit	3	1,77	,67	S/F
11	Integrationsfähigkeit	16	1,87	,75	S/P
12	Marktkenntnisse	9	1,89	,74	F
13	Zielorientiertes Führen	6	1,94	,95	A/F
14	Beratungsfähigkeit	7	2,02	,79	S/A
15	Innovationsfreudigkeit	13	2,16	,90	A/P
16	Experimentierfreude	12	2,28	,91	S/A

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Kompetenzen berechnet. Vor Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würden ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse zeigen, dass alle Items eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablen set mit nichtparametrischen Tests weiter gerechnet werden muss (auf die Darstellung anhand einer Tabelle wurde verzichtet). In unten dargestellter Tabelle 5-18 wurde bezüglich der Darstellung der Korrelationen in Tabelle 5-19 den Kompetenzen eine Nummer zugeordnet. Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items der einzelnen Faktoren berechnet und in nachfolgenden Tabelle werden alle signifikanten Korrelationen dargestellt.

Tabelle 5-18: Kompetenznummerierung

Kompetenz	Nr.	Kompetenz	Nr.
Planungsverhalten	1	Marktkennntnisse	9
Systematisch-methodisches Vorgehen	2	Problemlösungsfähigkeit	10
Sprachgewandtheit	3	Initiative	11
Kommunikationsfähigkeit	4	Experimentierfreude	12
Teamfähigkeit	5	Innovationsfreudigkeit	13
Zielorientiertes Führen	6	Analytische Fähigkeiten	14
Beratungsfähigkeit	7	Organisationsfähigkeit	15
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	8	Integrationsfähigkeit	16

Tabelle 5-19: Korrelationen der Ist-Kompetenzen

Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1																
2	,44**															
3																
4			,38**													
5				,32**												
6			,23*	,26*												
7																
8						,32**	,31**									
9						,31**										
10																
11						,35**										
12								,26*		,26*						
13										,27*		,54**				
14		,25*						,28**		,23*		,22*	,22*			
15			,21*	,25*		,30**				,32**						
16					,29**		,35**	,26*				,28*	,27*		,22*	

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig). \*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

In Tabelle 5-19 ist ersichtlich, dass die Ist-Kompetenzen geringe bis mittlere Korrelationen aufweisen. Es liegt nahe, dass „Experimentierfreude“ mit „Innovationsfreudigkeit“ korreliert (0,54). Erwähnenswert ist die große Anzahl der Korrelationen der Kompetenz „Integrationsfähigkeit“ mit sechs weiteren Kompetenzen.

Im nächsten Schritt wird versucht die 16 Items der Kompetenzen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einem Konstrukt „Kompetenz“ von EinkäuferInnen durchführen zu können. Die Zusammenführung wird mit den Ist-Kompetenzen der EinkäuferInnen durchgeführt, da diese die Ausprägung der einzelnen Kompetenzen bei EinkäuferInnen repräsentieren. Dazu wird von den 16 Items der Mittelwert berechnet und die Variable anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung der Variable ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Tabelle 5-20 zeigt die Kennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen.

Tabelle 5-20: Skalenkennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen (1/2)

<i>Item</i>	<i>Trennschärfe-koeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>p-Wert<sup>c</sup></i>
Planungsverhalten	,093	,693		1,57	,629	,000
Systematisch-methodisches Vorgehen	,129	,689		1,56	,630	,000
Sprachgewandtheit	,225	,680		1,77	,672	,000
Kommunikationsfähigkeit	,256	,677		1,41	,543	,000
Teamfähigkeit	,162	,686		1,55	,612	,000
Zielorientiertes Führen	,457	,647		1,94	,947	,000
Beratungsfähigkeit	,250	,678		2,02	,785	,000
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	,484	,646		1,72	,790	,000
Marktkennntnisse	,088	,696		1,89	,737	,000
Problemlösungsfähigkeit	,400	,663		1,39	,583	,000
Initiative	,212	,681		1,48	,652	,000
Experimentierfreude	,359	,663		2,28	,906	,000
Innovationsfreudigkeit	,385	,659		2,16	,895	,000
Analytische Fähigkeiten	,311	,670		1,57	,703	,000
Organisationsfähigkeit	,381	,662		1,61	,662	,000
Integrationsfähigkeit	,331	,667		1,87	,750	,000
MW_Kompetenz (16 Items)			,687	1,71	,29	,000
ZMW_Kompetenz (standardisiert)				,00	1,00	,000

5-stufige Likert-Skala: 1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Aus Tabelle 5-20 ist ersichtlich, dass die Kompetenzen „Planungsverhalten“ und „Marktkennntnisse“ (beide zählen zu Fachkompetenzen) sehr schlechte Werte für die Gesamtskala „Kompetenz“ aufweisen. Nach Entfernen dieser beiden Items steigt das Cronbachs Alpha der Gesamtskala auf 0,704 wobei durch das Entfernen des Items „systematisch-methodisches Vorgehen“ (zählt zur Gruppe Fachkompetenz/Aktivitätskompetenz) das bestmögliche Cronbachs Alpha der Gesamtskala von 0,714 erreicht wird. Schlussendlich folgten die Skalenkennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen wie in Tabelle 5-21 ersichtlich.

Tabelle 5-21: Skalenkennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen (2/2)

<i>Item</i>	<i>Trennschärfe-koeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>p-Wert<sup>c</sup></i>
Sprachgewandtheit	,261	,707		1,77	,672	,000
Kommunikationsfähigkeit	,322	,701		1,41	,543	,000
Teamfähigkeit	,202	,712		1,55	,612	,000
Zielorientiertes Führen	,424	,685		1,94	,947	,000
Beratungsfähigkeit	,280	,705		2,02	,785	,000
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	,491	,676		1,72	,790	,000
Problemlösungsfähigkeit	,376	,695		1,39	,583	,000
Initiative	,200	,713		1,48	,652	,000
Experimentierfreude	,372	,693		2,28	,906	,000

Tabellenfortsetzung

Item	Trennschärfe- koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cron- bachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
Innovationsfreudigkeit	,414	,687		2,16	,895	,000
Analytische Fähigkeiten	,296	,703		1,57	,703	,000
Organisationsfähigkeit	,360	,695		1,61	,662	,000
Integrationsfähigkeit	,368	,694		1,87	,750	,000
MW_Kompetenz (13 Items)			,714	1,75	,35	,009
ZMW_Kompetenz (standardisiert)				,00	1,00	,009

5-stufige Likert-Skala: 1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Aus Tabelle 5-21 ist ersichtlich dass alle Variablen von der Normalverteilung abweichen. Auf Grund der Trennschärfen und der Cronbachs Alpha Werte müssen keine weiteren Items entfernt werden.

Nachdem für EinkäuferInnen auch das spezifische Fachwissen von großer Bedeutung ist, wurde im zweiten Teil nach der Ausprägung von sieben fachspezifischen Kenntnissen für die Funktion als EinkäuferIn gefragt. Die sieben Kenntnisse wurden auf Grund der Ergebnisse der Literaturrecherche aus Kapitel 3.3.2.4.3 gewählt und vor der Benennung mit ExpertInnen abgestimmt. Auf die Darstellung der Items mit der jeweiligen Beschriftung in SPSS wird an dieser Stelle verzichtet. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Die Bewertung der Ausprägung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu). Abbildung 5-21 zeigt die Ergebnisse in der Reihenfolge der Kompetenzen anhand der Abfrage im Fragebogen. Die Kennlinie zeigt die Verbindung der Mittelwerte und in Klammer unter der Kompetenznennung sind die Standardabweichungen angegeben.

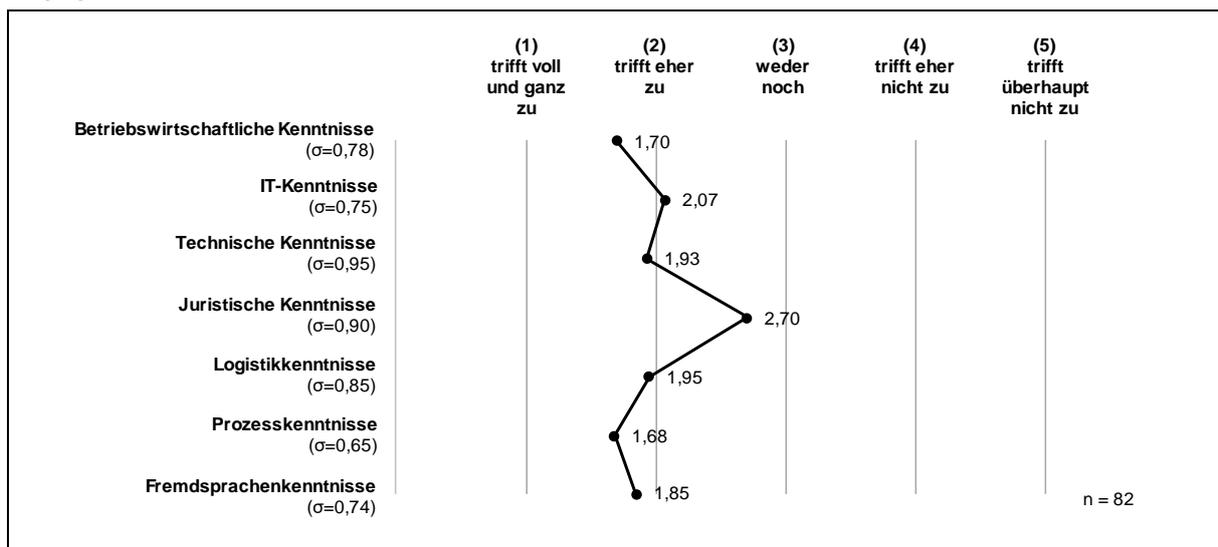


Abbildung 5-21: Ausprägung fachspezifischer Kenntnisse der EinkäuferInnen der Stichprobe

Aus Abbildung 5-21 ist ersichtlich, dass die Stichprobe der EinkäuferInnen in den sieben fachspezifischen Kenntnissen tendenziell eine Ausprägung „trifft eher zu“ gewählt hat. Tabelle 5-22 zeigt das fachspezifische Wissen in absteigender Reihenfolge der Ausprägung.

Tabelle 5-22: Ist-fachspezifisches Wissen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe

Rang	Kompetenz	Rang laut Literatur	$\bar{x}$	$\sigma$
1	Prozesskenntnisse	4	1,68	,65
2	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	3	1,70	,78
3	Fremdsprachenkenntnisse	7	1,85	,74
4	Technische Kenntnisse	1	1,93	,95
5	Logistikkenntnisse	5	1,95	,85
6	IT-Kenntnisse	2	2,07	,75
7	Juristische Kenntnisse	6	2,70	,90

### 5.2.3.3 Soll-Ist-Kompetenzvergleich

In diesem Kapitel werden die Soll- mit den Ist-Kompetenzen der EinkäuferInnen im Sinne einer Abweichungsanalyse dargestellt. Als Grundlage dafür dienen Ergebnisse aus den Kapiteln 5.2.3.1 und 5.2.3.2. Da die Items aus beiden Kapiteln nicht normalverteilt sind, werden nichtparametrische Verfahren in diesem Kapitel angewandt. Zum Vergleich der abhängigen Stichproben wird der Wilcoxon-Test auf Basis der Rangreihen der absoluten Wertepaarunterschiede verwendet. Zur besseren Übersicht werden die 16 Kompetenzen in die zwei Tabellen Tabelle 5-23 und Tabelle 5-24 zu je acht Kompetenzpaaren aufgeteilt. Das Suffix *\_S* bei den Kompetenznamen steht für Soll-Kompetenzen und das Suffix *\_I* steht für Ist-Kompetenzen.

Tabelle 5-23: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kompetenzen (1/2)

Kompetenz	Ränge		Bindungen <sup>c</sup>	Perzentile			p-Wert
	Neg. <sup>a</sup>	Pos. <sup>b</sup>		25.	50. (Med)	75.	
Planungsverhalten_S				1,0	1,0	2,0	,950
Planungsverhalten_I	14	17	51	1,0	1,5	2,0	
Systematisch-methodisches Vorgehen_S				1,0	2,0	2,0	,027*
Systematisch-methodisches Vorgehen_I	22	8	52	1,0	1,5	2,0	
Sprachgewandtheit_S				1,0	2,0	2,0	,919
Sprachgewandtheit_I	16	13	53	1,0	2,0	2,0	
Kommunikationsfähigkeit_S				1,0	1,0	2,0	,144
Kommunikationsfähigkeit_I	10	17	55	1,0	1,0	2,0	
Teamfähigkeit_S				1,0	2,0	2,0	,001**
Teamfähigkeit_I	32	7	43	1,0	1,5	2,0	
Zielorientiertes Führen_S				1,0	2,0	2,3	,271
Zielorientiertes Führen_I	22	15	45	1,0	2,0	3,0	
Beratungsfähigkeit_S				1,0	2,0	3,0	,301
Beratungsfähigkeit_I	21	14	47	2,0	2,0	2,0	
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung_S				1,0	2,0	2,0	,605
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung_I	14	15	53	1,0	2,0	2,0	

a. *\_I* < *\_S*; b. *\_I* > *\_S*; c. *\_I* = *\_S*;

\*\* . höchst signifikanter Unterschied auf dem 0,01 Niveau; \* . signifikanter Unterschied auf dem 0,05 Niveau;

Skalen: Soll-Kompetenzen: Wichtigkeit (1=sehr wichtig bis 5=überhaupt nicht wichtig);

Ist-Kompetenzen: persönliche Ausprägung (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu);

Aus Tabelle 5-23 ist zu erkennen, dass es einen signifikanten Unterschied ( $p=0,027$ , 2-seitig) bei der Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ gibt. Der Median verringert sich von der Soll-Kompetenz zur Ist-Kompetenz was zur Folge hat, dass die EinkäuferInnen bei dieser Kompetenz besser in der persönlichen Ausprägung abschneiden als es die Wichtigkeit dieser Kompetenz verlangt. Ein höchst signifikanter Unterschied ( $p=0,001$ , 2-seitig) ergibt sich bei der Kompetenz „Teamfähigkeit“. EinkäuferInnen schätzen sich wesentlich teamfähiger ein als es die Wichtigkeit verlangen würde.

Tabelle 5-24: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kompetenzen (2/2)

Kompetenz	Ränge		Bindungen <sup>c</sup>	Perzentile			p-Wert
	Neg. <sup>a</sup>	Pos. <sup>b</sup>		25.	50. (Med)	75.	
Marktkenntnisse_S				1,0	1,0	2,0	
Marktkenntnisse_I	9	26	47	1,0	2,0	2,0	,005**
Problemlösungsfähigkeit_S				1,0	1,0	2,0	
Problemlösungsfähigkeit_I	12	16	54	1,0	1,0	2,0	,487
Initiative_S				1,0	1,0	2,0	
Initiative_I	18	16	48	1,0	1,0	2,0	,650
Experimentierfreude_S				2,0	2,5	3,0	
Experimentierfreude_I	29	8	45	2,0	2,0	3,0	,001**
Innovationsfreudigkeit_S				2,0	2,0	3,0	
Innovationsfreudigkeit_I	17	16	49	2,0	2,0	2,3	,713
Analytische Fähigkeiten_S				1,0	1,5	2,0	
Analytische Fähigkeiten_I	16	16	50	1,0	1,0	2,0	,869
Organisationsfähigkeit_S				1,0	1,0	2,0	
Organisationsfähigkeit_I	12	14	56	1,0	2,0	2,0	,577
Integrationsfähigkeit_S				1,8	2,0	2,0	
Integrationsfähigkeit_I	26	15	41	1,0	2,0	2,0	,270

a.  $I < S$ ; b.  $I > S$ ; c.  $I = S$ ;

\*\* . höchst signifikanter Unterschied auf dem 0,01 Niveau; \* . signifikanter Unterschied auf dem 0,05 Niveau;

Skalen: Soll-Kompetenzen: Wichtigkeit (1=sehr wichtig bis 5=überhaupt nicht wichtig);

Ist-Kompetenzen: persönliche Ausprägung (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu);

In Tabelle 5-24 sind zwei höchst signifikante Unterschiede zu erkennen. Die Kompetenz „Marktkenntnisse“ ( $p=0,005$ , 2-seitig) zeigt den Unterschied, dass EinkäuferInnen nicht die gewünschten Marktkenntnisse haben, wie es die Wichtigkeit erfordern würde. Bei der Kompetenz „Experimentierfreude“ ist zu erkennen, dass EinkäuferInnen experimentierfreudiger sind als es von der Wichtigkeit her Bedeutung hat. Alle anderen Kompetenzen weisen keine weiteren signifikanten Unterschiede zwischen der Wichtigkeit und der persönlichen Ausprägung auf. Daraus schließt sich, dass EinkäuferInnen eine sehr gute persönliche Ausprägung der Kompetenzen in Hinblick auf deren Wichtigkeit haben.

In Tabelle 5-25 zeigen sich die Unterschiede der fachspezifischen Kenntnisse.

Tabelle 5-25: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kenntnisse der fachspezifischen Kenntnisse

Kompetenz	Ränge		Bindungen <sup>c</sup>	Perzentile			p-Wert
	Neg. <sup>a</sup>	Pos. <sup>b</sup>		25.	50. (Med)	75.	
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse_S				1,00	2,00	2,00	,168
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse_I	14	17	51	1,00	2,00	2,00	
IT-Kenntnisse_S				2,00	2,00	3,00	
IT-Kenntnisse_I	22	8	52	2,00	2,00	2,00	,003**
Technische Kenntnisse_S				1,00	2,00	2,00	
Technische Kenntnisse_I	16	13	53	1,00	2,00	2,00	,359
Juristische Kenntnisse_S				2,00	2,00	3,00	
Juristische Kenntnisse_I	10	17	55	2,00	3,00	3,00	,001**
Logistikkenntnisse_S				2,00	2,00	3,00	
Logistikkenntnisse_I	32	7	43	1,00	2,00	2,00	,026*
Prozesskenntnisse_S				1,00	2,00	2,00	
Prozesskenntnisse_I	22	15	45	1,00	2,00	2,00	,642
Fremdsprachenkenntnisse_S				1,00	2,00	2,00	
Fremdsprachenkenntnisse_I	21	14	47	1,00	2,00	2,00	,690

a.  $_I < _S$ ; b.  $_I > _S$ ; c.  $_I = _S$ ;

\*\* . höchst signifikanter Unterschied auf dem 0,01 Niveau; \* . signifikanter Unterschied auf dem 0,05 Niveau;

Skalen: Soll-Kompetenzen: Wichtigkeit (1=sehr wichtig bis 5=überhaupt nicht wichtig);

Ist-Kompetenzen: persönliche Ausprägung (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu);

In Tabelle 5-25 sind zwei höchst signifikante und ein signifikanter Unterschied zu erkennen. Die fachspezifische Kenntnis „IT-Kenntnisse“ ( $p=0,003$ , 2-seitig) zeigt den Unterschied, dass EinkäuferInnen mehr als die gewünschten IT-Kenntnisse haben, wie es die Wichtigkeit für ihren Beruf erfordern würde. Bei „juristischen Kenntnissen“ ( $p=0,001$ , 2-seitig) haben die EinkäuferInnen allerdings Nachholbedarf. Hier zeigt sich, dass diese Kenntnisse wichtiger sind, als es der persönlichen Ausprägung bei EinkäuferInnen entspricht. Bei „Logistikkenntnissen“ ( $p=0,026$ , 2-seitig) ist zu erkennen, dass EinkäuferInnen mehr Logistikkenntnisse besitzen als es von der Wichtigkeit her Bedeutung hat. Alle anderen fachspezifischen Kenntnisse weisen keine weiteren signifikanten Unterschiede zwischen der Wichtigkeit und der persönlichen Ausprägung auf. Daraus schließt sich, dass EinkäuferInnen in Hinblick auf die fachspezifischen Kenntnisse gut ausgebildet sind, lediglich bei „juristischen Kenntnissen“ besteht Nachholbedarf.

### 5.2.3.4 Sozialkompetenzen

Aufbauend auf die Literaturrecherche dieser Forschungsarbeit wurde mit dem Beurteilungsbogen für soziale und methodische Kompetenzen (smk) nach Frey und Balzer ein Weg gewählt der Sozialkompetenzen bei EinkäuferInnen erfasst. Begründet durch die Literaturrecherche wurden aus dem Beurteilungsbogen nur die persönlichen Ausprägungen der Sozialkompetenzen Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit im Berufsumfeld der EinkäuferInnen ermittelt. Diese drei Kompetenzen zählen laut Literaturanalyse zu den wichtigsten Sozialkompetenzen für

EinkäuferInnen. Der Fragenblock besteht insgesamt aus 18 Items und wurde im Fragebogen in drei Blöcken abgefragt. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Jede Sozialkompetenz besteht aus sechs Items. Die Verknüpfung des Items zu den Kompetenzen ist in Tabelle 5-26 ersichtlich. Die einzelnen Items sind auf die persönliche Situation im Berufsfeld der EinkäuferInnen fokussiert und die Fragestellung ist sehr direkt. Auf eine Umpolung innerhalb der Dimensionen wurde verzichtet. Die Bewertung der Dimensionen erfolgte anhand einer 6-stufigen Likert-Skala (1=trifft völlig zu bis 6=trifft gar nicht zu).

Tabelle 5-26: Items der Sozialkompetenzen

<i>Faktor</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
Führungsfähigkeit (6 Items)		
	Ich kann Fähigkeiten von anderen erkennen.	K_sozial_Führung_1
	Ich kann anderen Verantwortung geben.	K_sozial_Führung_2
	Bei Meinungsverschiedenheiten kann ich die Streitfrage lösen.	K_sozial_Führung_3
	Ich kann Förderbedarf von anderen ermitteln.	K_sozial_Führung_4
	Ich kann andere entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen.	K_sozial_Führung_5
	Ich kann andere zur Eigenverantwortung motivieren.	K_sozial_Führung_6
Kooperationsfähigkeit (6 Items)		
	Ich kann bei der Zusammenarbeit mit anderen ein gemeinsames Ziel festlegen.	K_sozial_Kooperation_1
	Beim Umgang mit anderen halte ich die Regeln ein.	K_sozial_Kooperation_2
	In Gruppen arbeite ich produktiv mit.	K_sozial_Kooperation_3
	Ich kenne die Regeln für ein gutes Gruppenverhalten und kann diese anwenden.	K_sozial_Kooperation_4
	Bei der Zusammenarbeit mit anderen kann ich mitwirken, wie ein Ziel erreicht werden soll.	K_sozial_Kooperation_5
	Ich kann je nach Situation mit anderen zusammenarbeiten.	K_sozial_Kooperation_6
Kommunikationsfähigkeit (6 Items)		
	Ich kann mich klar und präzise ausdrücken.	K_sozial_Kommunikation_1
	Ich kann anderen zuhören.	K_sozial_Kommunikation_2
	Ich lasse andere ausreden.	K_sozial_Kommunikation_3
	In kann andere in ein Gespräch einbeziehen.	K_sozial_Kommunikation_4
	Ich kann unterschiedliche Ansichten verständlich darstellen.	K_sozial_Kommunikation_5
	Ich kann komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen.	K_sozial_Kommunikation_6

Die nachfolgende Auswertung der Sozialkompetenzen erfolgt mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse zur Überprüfung der Abbildung der Sozialkompetenzen und mittels Reliabilitätsanalyse anhand des Cronbachs Alphas und der Trennschärfekoeffizienten zur Beurteilung der internen Konsistenz der Skalen. Anschließend erfolgt eine Auswertung der Skalen anhand der Mittelwerte.

### Faktorenanalyse

Im Folgenden soll mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) das theoretische vorab angenommene Modell anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von EinkäuferInnen überprüft werden. Die KFA wird mit den insgesamt 18 Items durchgeführt und eine Faktorenanzahl von drei vorgegeben. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass mit drei extrahierten Faktoren (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch drei Faktoren 51,42 % ergibt (siehe Tabelle 5-27).

Tabelle 5-27: Erklärte Gesamtvarianz der Sozialkompetenzen

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,757	26,428	26,428	4,757	26,428	26,428
2	3,112	17,291	43,719	3,112	17,291	43,719
3	1,386	7,701	51,420	1,386	7,701	51,420
4	1,298	7,211	58,631			
5	1,083	6,017	64,648			
6	,883	4,906	69,554			
7	,844	4,688	74,242			
8	,725	4,027	78,269			
9	,700	3,888	82,157			
10	,594	3,299	85,456			
11	,490	2,722	88,178			
12	,429	2,382	90,560			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-27 wird aus Anschaulichkeitsgründen nur bis zur Komponente 12 dargestellt. Auf die Darstellung des Screeplot dieser Faktorenanalyse wird verzichtet, da in diesem Fall keine Mehraussage als bei der erklärten Gesamtvarianz getroffen werden kann. Der Wert von 51,42% der erklärten Gesamtvarianz lässt sich begründen, da im ursprünglichen Beurteilungsbogen weitere Sozialkompetenzen bei Frey und Balzer abgefragt werden und diese einen großen Teil der restlichen Varianz der Sozialkompetenz aufklären.

In weiterer Folge werden die Kommunalitäten mittels Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode ermittelt. Die Werte nach der Extraktion sollten größer als 0,4 sein und sind umso besser, je näher sie den Wert 1 erreichen. In Tabelle 5-28 sind die Kommunalitäten aller 18 Items dargestellt.

Tabelle 5-28: Kommunalitäten Sozialkompetenzen

Item	Anfänglich	Extraktion	Item	Anfänglich	Extraktion
K_sozial_Führung_1	1,000	,386	K_sozial_Kooperation_1	1,000	,344
K_sozial_Führung_2	1,000	,527	K_sozial_Kooperation_2	1,000	,410
K_sozial_Führung_3	1,000	,486	K_sozial_Kooperation_3	1,000	,643
K_sozial_Führung_4	1,000	,532	K_sozial_Kooperation_4	1,000	,582
K_sozial_Führung_5	1,000	,631	K_sozial_Kooperation_5	1,000	,603
K_sozial_Führung_6	1,000	,638	K_sozial_Kooperation_6	1,000	,354
K_sozial_Kommunikation_1	1,000	,347	K_sozial_Kommunikation_4	1,000	,528
K_sozial_Kommunikation_2	1,000	,466	K_sozial_Kommunikation_5	1,000	,716
K_sozial_Kommunikation_3	1,000	,351	K_sozial_Kommunikation_6	1,000	,712

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-28 zeigt, dass fünf Items mit einer vorgegebenen Faktorenanzahl von drei nur Kommunalitäten  $< 0,4$  aufweisen. Die Items K\_sozial\_Führung\_1, K\_sozial\_Kommunikation\_1, K\_sozial\_Kommunikation\_3, K\_sozial\_Kooperation\_1 und K\_sozial\_Kooperation\_6 werden in weiterer Folge einer genaueren Betrachtung unterzogen. Anschließend folgt der Test auf Sphärizität. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es sein könnte, dass trotz vorliegender Korrelationen in der Stichprobe sämtliche Koeffizienten in der

Grundgesamtheit den Wert Null besitzen. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergibt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0,000$  womit die Nullhypothese abzulehnen ist. Daher ist es sinnvoll die Faktorenanalyse fortzusetzen, da zahlreiche Korrelationen in der Matrix als höchst signifikant erscheinen und nicht den Wert Null haben. Eine weitere wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat einen Wert von 0,757, was einen sehr guten Wert darstellt (Chi-Quadrat: 549,54; df: 153). Als nächster Schritt wird die rotierte Komponentenmatrix betrachtet (siehe Tabelle 5-29).

Tabelle 5-29: Rotierte Komponentenmatrix: Sozialkompetenzen

Name	Komponente		
	1	2	3
K_sozial_Führung_1		,572	
K_sozial_Führung_2		,684	
K_sozial_Führung_3		,651	
K_sozial_Führung_4		,721	
K_sozial_Führung_5		,787	
K_sozial_Führung_6		,784	
K_sozial_Kooperation_1	,479	,327	
K_sozial_Kooperation_2	,571		
K_sozial_Kooperation_3	,774		
K_sozial_Kooperation_4	,747		
K_sozial_Kooperation_5	,692		,337
K_sozial_Kooperation_6	,557		
K_sozial_Kommunikation_1			,586
K_sozial_Kommunikation_2	,650		
K_sozial_Kommunikation_3	,569		
K_sozial_Kommunikation_4	,515		,423
K_sozial_Kommunikation_5			,786
K_sozial_Kommunikation_6		,353	,755

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix in Tabelle 5-29 der Stichprobe zeigt die drei Komponenten mit den Ladungen der Items. Die Rotation ist in sieben Iterationen konvergiert. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Die Doppelladung bei den Items K\_sozial\_Kooperation\_1 (0,327), K\_sozial\_Kooperation\_5 (0,337) und K\_sozial\_Kommunikation\_6 (0,353) sind vernachlässigbar. Die Faktorladungen der Items liegen zwischen 0,479 und 0,787 und können als mittelmäßig bis gut interpretiert werden. Die drei Items K\_sozial\_Kommunikation\_2, K\_sozial\_Kommunikation\_3 und K\_sozial\_Kommunikation\_4 laden nicht wie angenommen auf die gewünschte Dimension Kommunikationsfähigkeit. Die anderen Items laden auf die gewünschten Dimensionen (Komponente 1: Führungsfähigkeit, Komponente 2: Kooperationsfähigkeit und Komponente 3: Kommunikationsfähigkeit).

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Faktoren berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen

welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würden ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse sind in Tabelle 5-30 dargestellt.

Tabelle 5-30: Verteilungsform der Variablen Sozialkompetenzen

Name	$\bar{x}$	$\sigma$	Asymptotische Signifikanz (2-seitig) <sup>c</sup>
K_sozial_Führung_1	1,71	,638	,000
K_sozial_Führung_2	1,82	,705	,000
K_sozial_Führung_3	2,04	,744	,000
K_sozial_Führung_4	2,22	,875	,000
K_sozial_Führung_5	2,02	,860	,000
K_sozial_Führung_6	1,96	,909	,000
K_sozial_Kooperation_1	1,45	,632	,000
K_sozial_Kooperation_2	1,61	,828	,000
K_sozial_Kooperation_3	1,54	,652	,000
K_sozial_Kooperation_4	1,76	,695	,000
K_sozial_Kooperation_5	1,60	,682	,000
K_sozial_Kooperation_6	1,59	,647	,000
K_sozial_Kommunikation_1	1,65	,692	,000
K_sozial_Kommunikation_2	1,55	,740	,000
K_sozial_Kommunikation_3	1,79	,842	,000
K_sozial_Kommunikation_4	1,65	,709	,000
K_sozial_Kommunikation_5	1,80	,823	,000
K_sozial_Kommunikation_6	1,84	,838	,000

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Tabelle 5-30 zeigt, dass alle Variablen eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablen set mit nichtparametrischen Tests weiter gerechnet werden muss. Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items der einzelnen Faktoren berechnet.

Nachfolgende Tabellen (Tabelle 5-31 bis Tabelle 5-33) zeigen das Ergebnis.

Tabelle 5-31: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Führungsfähigkeit

Name		K_sozial_Führung_1	K_sozial_Führung_2	K_sozial_Führung_3	K_sozial_Führung_4	K_sozial_Führung_5	K_sozial_Führung_6
K_sozial_Führung_1	K.	1,000					
	p-Wert						
K_sozial_Führung_2	K.	,261*	1,000				
	p-Wert	,018					
K_sozial_Führung_3	K.	,376**	,293**	1,000			
	p-Wert	,000	,008				
K_sozial_Führung_4	K.	,339**	,473**	,444**	1,000		
	p-Wert	,002	,000	,000			
K_sozial_Führung_5	K.	,354**	,439**	,265*	,452**	1,000	
	p-Wert	,001	,000	,016	,000		
K_sozial_Führung_6	K.	,227*	,437**	,341**	,456**	,617**	1,000
	p-Wert	,040	,000	,002	,000	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-31 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Sozialkompetenz Führungsfähigkeit. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-32: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Kooperationsfähigkeit

Name		K_sozial_Kooperation_1	K_sozial_Kooperation_2	K_sozial_Kooperation_3	K_sozial_Kooperation_4	K_sozial_Kooperation_5	K_sozial_Kooperation_6
K_sozial_Kooperation_1	K.	1,000					
	p-Wert						
K_sozial_Kooperation_2	K.	,168	1,000				
	p-Wert	,131					
K_sozial_Kooperation_3	K.	,290**	,485**	1,000			
	p-Wert	,008	,000				
K_sozial_Kooperation_4	K.	,365**	,384**	,582**	1,000		
	p-Wert	,001	,000	,000			
K_sozial_Kooperation_5	K.	,418**	,300**	,384**	,458**	1,000	
	p-Wert	,000	,006	,000	,000		
K_sozial_Kooperation_6	K.	,327**	,274*	,362**	,451**	,476**	1,000
	p-Wert	,003	,013	,001	,000	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-32 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Sozialkompetenz Kooperationsfähigkeit. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-33: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit

Name		K_ sozial_ Kommunikation_ 1	K_ sozial_ Kommunikation_ 2	K_ sozial_ Kommunikation_ 3	K_ sozial_ Kommunikation_ 4	K_ sozial_ Kommunikation_ 5	K_ sozial_ Kommunikation_ 6
K_ sozial_ Kommunikation_ 1	K.	1,000					
	p-Wert						
K_ sozial_ Kommunikation_ 2	K.	-,006	1,000				
	p-Wert	,956					
K_ sozial_ Kommunikation_ 3	K.	,020	,596**	1,000			
	p-Wert	,857	,000				
K_ sozial_ Kommunikation_ 4	K.	,025	,252*	,406**	1,000		
	p-Wert	,823	,022	,000			
K_ sozial_ Kommunikation_ 5	K.	,265*	,062	,107	,369**	1,000	
	p-Wert	,016	,580	,340	,001		
K_ sozial_ Kommunikation_ 6	K.	,222*	-,117	-,050	,355**	,631**	1,000
	p-Wert	,045	,297	,654	,001	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-33 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items sehr geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und nicht alle Korrelationen signifikant sind.

### Reliabilitätsanalyse

Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis verschiedener Bestimmungsmethoden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet.

Tabelle 5-34 zeigt die Auswertung der Reliabilitätsanalyse der drei Sozialkompetenzen.

Tabelle 5-34: Reliabilitätsanalyse der Sozialkompetenzen

<i>Name</i>	<i>Trennschärfekoeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha des Faktors</i>
K_sozial_Führung_1	,433	,824	
K_sozial_Führung_2	,595	,796	
K_sozial_Führung_3	,531	,807	
K_sozial_Führung_4	,610	,792	,824
K_sozial_Führung_5	,700	,770	
K_sozial_Führung_6	,684	,774	
<hr/>			
K_sozial_Kooperation_1	,367	,774	
K_sozial_Kooperation_2	,386	,782	
K_sozial_Kooperation_3	,636	,710	
K_sozial_Kooperation_4	,668	,699	,773
K_sozial_Kooperation_5	,583	,723	
K_sozial_Kooperation_6	,516	,740	
<hr/>			
K_sozial_Kommunikation_1	,270	,673	
K_sozial_Kommunikation_2	,350	,650	
K_sozial_Kommunikation_3	,373	,645	
K_sozial_Kommunikation_4	,574	,577	,674
K_sozial_Kommunikation_5	,542	,580	
K_sozial_Kommunikation_6	,337	,657	

Die Reliabilität der Skala Führungsfähigkeit ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,824 sehr gut. Das kritische Item K\_sozial\_Führung\_1 der Skala weist zwar eine geringe Kommunalität auf jedoch sind die Korrelationswerte und die Trennschärfe ausreichend gut. Auch das Cronbachs Alpha würde sich beim Entfernen des Items aus der Skala nicht verbessern. Das bedeutet die Skala wird mit sechs Items belassen. Die Reliabilität der Skala Kooperation ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,773 recht gut. Die kritischen Items K\_sozial\_Kooperation\_1 und K\_sozial\_Kooperation\_6 der Skala weisen eine geringe Kommunalität von 0,344 und 0,354 auf. Die Korrelationen beim Item K\_sozial\_Kooperation\_1 sind mäßig und beim Item K\_sozial\_Kooperation\_6 sind die Korrelationswerte jedoch ausreichend gut. Die Trennschärfe beim Item K\_sozial\_Kooperation\_1 deutet mit 0,367 auf einen niedrigen Wert hin. Folglich wird das Item K\_sozial\_Kooperation\_1 aus der Skala Kooperationsfähigkeit entfernt in der weiteren Analyse ebenso das Item K\_sozial\_Kooperation\_2. Die Reliabilität der Skala Kommunikationsfähigkeit ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,674 zufriedenstellend. Die kritischen Items K\_sozial\_Kommunikation\_1 bis K\_sozial\_Kommunikation\_3 der Skala weisen kritische Werte bei den Kommunalitäten und Korrelationen auf. Durch das Entfernen dieser Items ergibt sich eine wesentlich bessere Reliabilität.

Anschließend wird das Item K\_sozial\_Kommunikation\_4 entfernt um noch bessere Werte zu erreichen. Tabelle 5-35 zeigt die neue Zusammenstellung der Skalen für die Stichprobe der EinkäuferInnen.

Tabelle 5-35: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Sozialkompetenzen

Name	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha des Faktors
K_sozial_Führung_1	,433	,824	
K_sozial_Führung_2	,595	,796	
K_sozial_Führung_3	,531	,807	
K_sozial_Führung_4	,610	,792	,824
K_sozial_Führung_5	,700	,770	
K_sozial_Führung_6	,684	,774	
K_sozial_Kooperation_3	,601	,726	
K_sozial_Kooperation_4	,651	,699	
K_sozial_Kooperation_5	,569	,743	,784
K_sozial_Kooperation_6	,542	,755	
K_sozial_Kommunikation_5	,617		,763
K_sozial_Kommunikation_6	,617		

Die Cronbachs Alphas der Skalen weisen nun bessere Werte auf. Die Einschränkung, dass die Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit aus nur zwei Items besteht, wird auf Grund des guten Cronbachs Alphas in Kauf genommen. Nachfolgend werden die einzelnen Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen dargelegt (siehe Tabelle 5-36).

Tabelle 5-36: Skalenkennwerte Sozialkompetenzen

Skala	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Führungsfähigkeit (6 Items)	,824	1,9614	,57931	1,00	4,50
Kooperationsfähigkeit (4 Items)	,784	1,6189	,52149	1,00	3,00
Kommunikationsfähigkeit (2 Items)	,763	1,8232	,74689	1,00	3,50

6-stufige Likert-Skala: 1=trifft völlig zu bis 6=trifft gar nicht zu

Im Anschluss folgt eine weitere Berechnung der Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) um die einzelnen Skalen miteinander zu vergleichen. Tabelle 5-37 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 5-37: Korrelationskoeffizienten der Skalen Sozialkompetenzen

Skalen	Führungsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit
Führungsfähigkeit	Korrelationskoeffizient p-Wert	1,000	
Kooperationsfähigkeit	Korrelationskoeffizient p-Wert	,160 ,150	1,000
Kommunikationsfähigkeit	Korrelationskoeffizient p-Wert	,404** ,000	,135 ,227

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Die Sozialkompetenz Führungsfähigkeit korreliert höchst signifikant mit der Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit. Ansonsten liegen keine signifikanten Korrelationen vor.

Im nächsten Schritt wird versucht, die Sozialkompetenzen mit den drei Skalen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einer Variable „Sozialkompetenz“ durchführen zu können. Dazu wird von den Skalen Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Mittelwert berechnet und die Variable anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung der Variable ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Tabelle 5-38 zeigt die Kennwerte der Variable Sozialkompetenz.

Tabelle 5-38: Skalenkennwerte der Variable Sozialkompetenz (1/2)

Skala	Trennschärfe-koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
MW_Führungsfähigkeit (6 Items)	,399	,275		1,96	,579	,025
MW_Kooperationsfähigkeit (4 Items)	,179	,591		1,61	,521	,001
MW_Kommunikationsfähigkeit (2 Items)	,410	,228		1,82	,746	,000
MW_Sozialkompetenz (12 Items)			,502	1,80	,44	0,200
ZMW_Sozialkompetenz (standardisiert)				,00	1,00	0,200

6-stufige Likert-Skala: 1=trifft völlig zu bis 6=trifft gar nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Aus Tabelle 5-38 ist ersichtlich, dass Kooperationsfähigkeit auf Grund der Trennschärfe von 0,179 nicht in die Variable Sozialkompetenz aufgenommen werden sollte. Die anschließende Tabelle 5-39 zeigt die Sozialkompetenz ohne Kooperationsfähigkeit.

Tabelle 5-39: Skalenkennwerte der Variable Sozialkompetenz (2/2)

Skala	Trennschärfe-koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
MW_Führungsfähigkeit (6 Items)	,433			1,96	,579	,025
MW_Kommunikationsfähigkeit (2 Items)	,433			1,82	,746	,000
MW_Sozialkompetenz (8 Items)			,591	1,89	,563	,008
ZMW_Sozialkompetenz (standardisiert)				,00	1,00	,008

6-stufige Likert-Skala: 1=trifft völlig zu bis 6=trifft gar nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Das Konstrukt der Sozialkompetenz wird auf Grund der Trennschärfekoeffizienten und des Cronbachs Alphas mit zwei Subskalen (Führungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit) beschrieben.

### Interpretation

Das wissenschaftliche Konstrukt der Sozialkompetenz mit den drei Kompetenzen Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit nach dem Beurteilungsbogen für soziale und methodische Kompetenzen (smk) nach Frey und Balzer

wurde an EinkäuferInnen mit 18 Items und drei Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse wurde im Sinne einer struktur-prüfenden Analyse mit a priori drei Faktoren durchgeführt, welche eine erklärte Gesamtvarianz bei EinkäuferInnen von 51,42 % erklären. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,479 und 0,787 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen.

Aus der Reliabilitätsanalyse werden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen nach dem Entfernen von kritischen Items von 0,763 bis 0,824 berechnet, was mittleren bis sehr guten Werten entspricht. Bei der Skala Führungsfähigkeit wurde kein Item entfernt und weist daher sechs Items auf. Die Skala Kooperationsfähigkeit wird schlussendlich mit vier und die Skala Kommunikationsfähigkeit mit zwei Items beschrieben.

Die Sozialkompetenz Führungsfähigkeit korreliert höchst signifikant mit der Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit. Ansonsten liegen keine signifikanten Korrelationen zwischen den Sozialkompetenzen vor. Für die Zusammenlegung der Subskalen zu einer Gesamtskala Sozialkompetenz wurden aufgrund der Gütekriterien nur die Subskalen Führungsfähigkeit (sechs Items) und Kommunikationsfähigkeit (zwei Items) herangezogen.

#### 5.2.4 Persönlichkeitseigenschaften

Aufbauend auf die Literaturrecherche dieser Forschungsarbeit wurde mit dem 10 Item Big Five Inventory (BFI-10) ein ökonomischer Weg gewählt um die Persönlichkeitseigenschaften bei EinkäuferInnen zu erfassen und zu überprüfen, ob die Theorie der Big Five in der Stichprobe Gültigkeit besitzt. Tabelle 5-40 zeigt die Fragengruppe der Persönlichkeitseigenschaften.

Tabelle 5-40: Fragengruppe 3: Persönlichkeitseigenschaften

<i>Nr.</i>	<i>Fragenblock</i>	<i>Fragen</i>	<i>Anzahl der Fragen im Fragenblock</i>
1	Persönlichkeitseigenschaften	BFI-10	10

Der BFI-10 besteht aus zehn Items und wurde im Fragebogen in zwei Teilen abgefragt. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Jede Dimension der Persönlichkeit besteht aus zwei Items. Extraversion wird durch die Items 1 und 6, Verträglichkeit durch die Items 2 und 7, Gewissenhaftigkeit durch die Items 3 und 8, Neurotizismus durch die Items 4 und 9 und Offenheit durch die Items 5 und 10 erfasst. Jede der Dimensionen der Persönlichkeit wird durch ein positiv und ein negativ gepoltes Item erfasst. Die Items 1, 2, 3, 4 und 10 sind negativ gepolt. Die Nummerierung der Items von 1 bis 10 betrifft die Reihenfolge der Abfragung im Fragebogen. Es wurde nicht Dimension für Dimension abgefragt, sondern die einzelnen Items der Dimensionen vermischt um einen Bias auszuschließen. Die Bewertung der Dimensionen erfolgte anhand einer fünf-stufigen Likert-Skala (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu). Die Merkmalsausprägung (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu) der fünf-stufigen Skala wurde an die vorgegangenen Fragen des Fragebogens angepasst, sodass es zu keiner Verwirrung der Befragten kam. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Literatur zur BFI-10 die Merkmalsausprägung in umgekehrter Weise verwendet. Das vorangestellte P\_ bei Name steht für „Persönlichkeit“ und das bei den Items 1, 2, 3, 4 und 10 nachgestellte \_R weist auf die Invertierung des Items hin (siehe Tabelle 5-41).

Tabelle 5-41: Items der Persönlichkeitseigenschaften

<i>Dimension</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
Extraversion		
	1: Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.*	P_Extraversion_1_R
	6: Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.	P_Extraversion_2
Verträglichkeit		
	2: Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.*	P_Verträglichkeit_1_R
	7: Ich neige dazu andere zu kritisieren.	P_Verträglichkeit_2
Gewissenhaftigkeit		
	3: Ich bin bequem, neige zur Faulheit.*	P_Gewissenhaft_1_R
	8: Ich erledige meine Aufgaben gründlich.	P_Gewissenhaft_2
Neurotizismus		
	4: Ich bin entspannt und lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.*	P_Neurotizismus_1_R
	9: Ich werde leicht nervös und unsicher.	P_Neurotizismus_2
Offenheit		
	5: Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.	P_Offenheit_1
	10: Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin phantasievoll.*	P_Offenheit_2_R

\*Items sind invertiert

Die nachfolgende Auswertung der Persönlichkeitseigenschaften erfolgt mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) zur Überprüfung der Abbildung der Faktoren und mittels Reliabilitätsanalyse anhand des Cronbachs Alphas und der Trennschärfekoeffizienten zur Beurteilung der internen Konsistenz der Skalen. Es werden jedoch bei den Persönlichkeitsdimensionen nur zwei Items für jede Dimension (Skala) verwendet, daher macht es in diesem Fall keinen Sinn Trennschärfekoeffizienten zu bestimmen. Anschließend erfolgt eine Auswertung anhand der Mittelwerte, wie bei Rammstedt et al. (2013) beschrieben.

### Faktorenanalyse

Im folgenden Kapitel soll mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) das theoretische vorab angenommene Modell anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von EinkäuferInnen überprüft werden. Im Anschluss soll erklärt werden, inwieweit die empirisch erhobenen Daten dem hypothetischen Modell entsprechen. Eine zuerst durchgeführte explorative Faktorenanalyse (EFA) ergab keinen Unterschied zur KFA, sodass nun auf die Ergebnisse der KFA näher eingegangen wird. Die KFA wird mit den insgesamt zehn Items durchgeführt.

Die invertierten Items wurden vor den Analysen recodiert. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass fünf Faktoren extrahiert werden (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) und der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch fünf Faktoren 72,22 % ergibt (siehe Tabelle 5-42).

Tabelle 5-42: Erklärte Gesamtvarianz der Persönlichkeitseigenschaften bei EinkäuferInnen

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,04	20,42	20,42	1,68	16,81	16,81
2	1,42	14,18	34,59	1,40	13,96	30,77
3	1,40	13,99	48,59	1,39	13,89	44,66
4	1,31	13,12	61,71	1,38	13,82	58,48
5	1,05	10,51	72,22	1,37	13,74	72,22
6	0,91	9,06	81,28			
7	0,67	6,66	87,94			
8	0,54	5,43	93,37			
9	0,42	4,20	97,57			
10	0,24	2,43	100,00			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Auf die Darstellung des Screeplot dieser Faktorenanalyse wird verzichtet, da in diesem Fall keine Mehraussage als bei der erklärten Gesamtvarianz getroffen werden kann. Durch die Extraktion von fünf Faktoren bei den Persönlichkeitseigenschaften für EinkäuferInnen kann die theoretische Überlegung der Gültigkeit des BFI-10 bei EinkäuferInnen vorerst bestätigt werden.

In weiterer Folge werden die Kommunalitäten mittels Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode ermittelt. Die Werte nach der Extraktion sollten größer als 0,4 sein und sind umso besser verwendbar, je näher sie den Wert 1 erreichen. In Tabelle 5-43 sind die Kommunalitäten aller zehn Items dargestellt.

Tabelle 5-43: Kommunalitäten Persönlichkeitseigenschaften

Item	Anfänglich	Extraktion	Item	Anfänglich	Extraktion
P_Extraversion_1_R	1,000	,801	P_Neutrozismus_1_R	1,000	,594
P_Extraversion_2	1,000	,776	P_Neutrozismus_2	1,000	,793
P_Verträglichkeit_1_R	1,000	,767	P_Offenheit_1	1,000	,744
P_Verträglichkeit_2	1,000	,705	P_Offenheit_2_R	1,000	,705
P_Gewissenhaft_1_R	1,000	,695			
P_Gewissenhaft_2	1,000	,642			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-43 zeigt, dass bei allen zehn Items mit einer angenommenen Faktorenanzahl von fünf ein guter Wert erreicht wird. In weiterer Folge schließt sich der Test auf Sphärizität an. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es sein könnte, dass trotz vorliegender Korrelationen in der Stichprobe sämtliche Koeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null besitzen. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergibt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0,000$  womit die Nullhypothese abzulehnen ist. Mit anderen Worten, es ist sinnvoll die Faktorenanalyse

fortzusetzen, da zahlreiche Korrelationen in der Matrix als höchst signifikant erscheinen und nicht den Wert Null haben. Eine weitere wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat einen Wert von 0,490, was einen sehr kläglichen bis unakzeptablen Wert darstellt (Chi-Quadrat: 128,992; df: 45). Der Wert könnte sich daraus ergeben, dass nur zwei Items pro Dimension verwendet werden und die Stichprobe nur 82 TeilnehmerInnen hat. Als nächster Schritt wird die rotierte Komponentenmatrix betrachtet (siehe Tabelle 5-44).

Tabelle 5-44: Rotierte Komponentenmatrix: Persönlichkeitseigenschaften

Name	Komponente				
	1	2	3	4	5
P_Extraversion_1_R	,851				
P_Extraversion_2	,839				
P_Verträglichkeit_1_R					,842
P_Verträglichkeit_2					,786
P_Gewissenhaft_1_R				,825	
P_Gewissenhaft_2				,784	
P_Neutizismus_1_R		,742			
P_Neutizismus_2	-,332	,805			
P_Offenheit_1			,841		
P_Offenheit_2_R	-,335		,731		

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix der Stichprobe bestätigt sehr weitgehend das zugrunde gelegte Faktorenmodell der BFI-10. Die fünf Faktoren bündeln die aus der Theorie angenommenen Items. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Die Rotation ist in sieben Iterationen konvergiert. Die Doppelladungen bei den Items P\_Neutizismus\_2 und P\_Offenheit\_2\_R mit den Ladungen -0,332 und -0,335 sind vernachlässigbar. Die Faktorladungen der Items liegen zwischen 0,731 und 0,851 und können als gut interpretiert werden. Alle Items laden auf die gewünschten Dimensionen (Komponente 1: Extraversion, Komponente 2: Neutizismus, Komponente 3: Offenheit, Komponenten 4: Gewissenhaftigkeit, Komponente 5: Verträglichkeit).

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Faktoren berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würde ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse sind in Tabelle 5-45 dargestellt.

Tabelle 5-45: Verteilungsform der Variablen Persönlichkeitseigenschaften

Name	$\bar{x}$	$\sigma$	Asymptotische Signifikanz (2-seitig) <sup>c</sup>
P_Extraversion_1_R	2,63	1,319	,000
P_Extraversion_2	2,22	1,066	,000
P_Verträglichkeit_1_R	3,37	1,012	,000
P_Verträglichkeit_2	3,04	1,048	,000
P_Gewissenhaft_1_R	1,89	1,042	,000
P_Gewissenhaft_2	1,63	0,729	,000
P_Neurotizismus_1_R	3,83	0,814	,000
P_Neurotizismus_2	3,87	0,978	,000
P_Offenheit_1	3,32	1,143	,000
P_Offenheit_2_R	3,82	0,97	,000

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Tabelle 5-45 zeigt, dass alle Variablen eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablenset mit nichtparametrischen Tests weiter gerechnet werden muss. Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items berechnet und in nachfolgender Tabelle 5-46 dargestellt.

Tabelle 5-46: Korrelationskoeffizienten der Persönlichkeitseigenschaften

Items		P_Extraversion_1_R	P_Extraversion_2	P_Verträglichkeit_1_R	P_Verträglichkeit_2	P_Gewissenhaft_1_R	P_Gewissenhaft_2	P_Neurotizismus_1_R	P_Neurotizismus_2	P_Offenheit_1	P_Offenheit_2_R
P_Extraversion_1_R	K	1,000									
	p-W.										
P_Extraversion_2	K	,502**	1,000								
	p-W.	,000									
P_Verträglichkeit_1_R	K	,030	-,223*	1,000							
	p-W.	,786	,044								
P_Verträglichkeit_2	K	-,013	-,062	,321**	1,000						
	p-W.	,911	,578	,003							
P_Gewissenhaft_1_R	K	,117	-,085	-,157	-,038	1,000					
	p-W.	,294	,449	,159	,737						
P_Gewissenhaft_2	K	,040	,097	,000	,045	,285**	1,000				
	p-W.	,719	,387	,997	,686	,009					
P_Neurotizismus_1_R	K	-,110	-,206	,079	-,003	-,026	-,136	1,000			
	p-W.	,325	,063	,481	,975	,817	,222				
P_Neurotizismus_2	K	-,47**	-,130	-,095	,241*	-,145	-,073	,354**	1,000		
	p-W.	,000	,246	,395	,029	,194	,513	,001			
P_Offenheit_1	K	,095	,006	-,040	,001	,055	-,084	-,041	-,197	1,000	
	p-W.	,397	,955	,724	,993	,622	,451	,713	,076		
P_Offenheit_2_R	K	-,123	-,32**	,028	-,025	-,122	-,235*	,216	,073	,322**	1,000
	p-W.	,269	,003	,804	,823	,275	,033	,051	,517	,003	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K = Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-46 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Persönlichkeitseigenschaften. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items der Dimension „Extraversion“ eine mittlere Korrelation (0,502), zwischen den Items der Dimension „Verträglichkeit“ eine geringe Korrelation (0,321), zwischen den Items der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ eine geringe Korrelation (0,285), zwischen den Items der Dimension „Neurotizismus“ eine geringe Korrelation (0,354) und zwischen den Items der Dimension „Offenheit“ eine geringe Korrelation (0,322) besteht. Alle Korrelationen sind signifikant und es bestehen nur positive Korrelationen zwischen den Items der jeweiligen Dimensionen.

### Reliabilitätsanalyse

Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis verschiedener Bestimmungsmethoden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet. Jedoch werden bei den Persönlichkeitsdimensionen nur zwei Items für jede Dimension (Skala) verwendet, daher macht es in diesem Fall keinen Sinn Trennschärfekoeffizienten zu bestimmen. Tabelle 5-47 zeigt die Auswertung der Reliabilitätsanalyse und die Skalenkennwerte der fünf Dimensionen. Jeder Skala liegen zwei Items zu Grunde. Die Auswertung anhand der Mittelwerte erfolgt wie bei Rammstedt et al. (2013) beschrieben: *„Um Messwerte für die individuelle Ausprägung der Befragungsperson auf den fünf Persönlichkeitsdimensionen zu erhalten, werden pro Dimension die Antworten auf den beiden Items gemittelt. Hierzu wird zunächst das jeweils negativ gepolte Item rekodiert (Items 1, 2, 3, 4 und 10) und anschließend pro Dimension der Mittelwert aus dem rekodierten und dem nicht rekodierten Item gebildet. Der Wertebereich der fünf Dimensionen liegt dann jeweils zwischen 1 und 5.“* (Rammstedt et al. 2013)

Tabelle 5-47: Skalenkennwerte Persönlichkeitseigenschaften

Skala	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Extraversion	,669	2,4268	1,03971	1,00	4,50
Verträglichkeit	,516	3,2012	,84569	1,50	5,00
Gewissenhaftigkeit	,480	1,7622	,72956	1,00	4,50
Neurotizismus	,470	3,8476	,72729	2,00	5,00
Offenheit	,505	3,5671	,86696	1,00	5,00

5-stufige Likert-Skala: 1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu

Die Reliabilität durch Cronbachs Alpha bewegt sich in den Dimensionen zwischen  $\alpha = 0,470$  (Neurotizismus) und  $\alpha = 0,669$  (Extraversion). In der Literatur wird ein Cronbachs Alpha-Koeffizient ab ca.  $\alpha \geq 0,7$  als ein guter Wert für die Reliabilität gesehen, unter der Berücksichtigung von heterogenen Items. Wenn es sich um wenige Items handelt kann ein  $\alpha \geq 0,4$  auch ausreichen (Wolf und Best 2010), was in der Auswertung der Skalen der Persönlichkeitseigenschaften zutrifft.

Im Anschluss folgt eine weitere Berechnung der Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) um die einzelnen Skalen miteinander zu vergleichen. Tabelle 5-48 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 5-48: Korrelationskoeffizienten der Skalen der Persönlichkeitseigenschaften

Skalen		Extraversion	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit	Neurotizismus	Offenheit
Extraversion	Korrelationskoeffizient	1,000				
	p-Wert					
Verträglichkeit	Korrelationskoeffizient	-,075	1,000			
	p-Wert	,503				
Gewissenhaftigkeit	Korrelationskoeffizient	,078	-,057	1,000		
	p-Wert	,488	,613			
Neurotizismus	Korrelationskoeffizient	-,328**	,104	-,130	1,000	
	p-Wert	,003	,354	,245		
Offenheit	Korrelationskoeffizient	-,073	-,024	-,060	-,047	1,000
	p-Wert	,512	,831	,594	,673	

Zwischen den einzelnen Skalen der Persönlichkeitseigenschaften liegen keine positiven signifikanten Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt. Lediglich die Skala Neurotizismus korreliert hoch signifikant negativ mit der Skala Extraversion.

In Abbildung 5-22 ist das Persönlichkeitsprofil von EinkäuferInnen anhand der Mittelwerte dargestellt. Die Bewertung der Ausprägung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu).

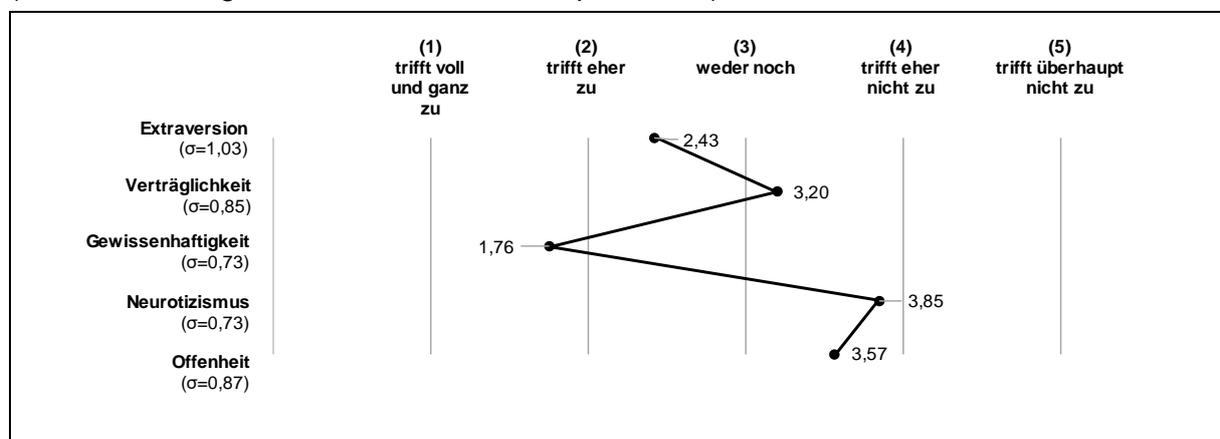


Abbildung 5-22: Persönlichkeitsprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe

Die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ ( $\bar{x}=1,76$ ) hat die stärksten und die Dimension „Neurotizismus“ ( $\bar{x}=3,85$ ) die schwächste Ausprägung. Das Ergebnis, hinsichtlich der hohen Ausprägung der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ bei EinkäuferInnen, wird durch eine weitere Studie von Klézl et al. (2018) bestärkt. In dieser Studie wurden Stellenausschreibungen von EinkäuferInnen am tschechischen Arbeitsmarkt in Hinblick auf benötigte Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass für EinkäuferInnen die Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ eine dominierende Rolle hinsichtlich Stellenausschreibungen spielt (Klézl et al. 2018) und somit wird das hier erzielte Ergebnis untermauert.

Im nächsten Schritt wird versucht die Persönlichkeitseigenschaften mit den fünf Dimensionen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einer Variable „Persönlichkeitseigenschaften“ durchführen zu können. Dazu wird von den Skalen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit der Mittelwert berechnet und die Variable anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung der Variable ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Die Zusammenfassung der Dimensionen zu einer Variable ergibt aus der grundsätzlichen Überlegungen der negativen Korrelation von Extraversion und Neurotizismus keinen Sinn. Tabelle 5-49 zeigt die Kennwerte der Variable „Persönlichkeitseigenschaften“.

Tabelle 5-49: Skalenkennwerte der Variable Persönlichkeitseigenschaften

Skala	Trennschärfe-koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
Extraversion (2 Items)	-,214	-,094		2,42	1,03	
Verträglichkeit (2 Items)	-,037	-,475		3,20	,845	
Gewissenhaftigkeit (2 Items)	-,107	-,327		1,76	,729	
Neurotizismus (2 Items)	-,185	-,206		3,84	,727	
Offenheit (2 Items)	-,093	-,361		3,56	,866	
MW_Pers.eigensch. (17 Items)			-,386			
ZMW_Pers.eigensch. (standardisiert)						

5-stufige Likert-Skala: 1=trifft voll und ganz zu bis 5=trifft überhaupt nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Aus Tabelle 5-49 ist ersichtlich, dass das Cronbachs Alpha bei der Variable MW\_Persönlichkeitseigenschaften negativ wird. Dies verstößt gegen die Annahmen über die Zuverlässigkeit des Modells und daher können wie erwartet die Persönlichkeitsdimensionen nicht sinnvoll zusammengefasst werden.

### Interpretation

Das wissenschaftliche Konstrukt der Persönlichkeitseigenschaften nach dem BFI-10 wurde an EinkäuferInnen mit zehn Items und fünf Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse hat die fünf Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des BFI-10 bei EinkäuferInnen von 72,22% erklären. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,731 und 0,851 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Doppelladungen sind nicht erwähnenswert. Der Kritikpunkt der Faktorenanalyse ist des KMO Kriterium mit lediglich 0,49. Dieser Wert deutet einen Grenzwert für die Gültigkeit der Faktorenanalyse, allerdings weisen der Bartlett-Test und weitere Korrelationsanalysen der Items untereinander durchaus positive Werte für eine Faktorenanalyse auf.

Aus der Reliabilitätsanalyse werden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen von 0,47 bis 0,669 berechnet, was bei zwei Items pro Skala sehr guten Werten entspricht. Zwischen den Skalen der Persönlichkeitseigenschaften liegen keine positiven signifikanten Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt.

Das Persönlichkeitsprofil für EinkäuferInnen weist den höchsten Wert für die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ aus. Gewissenhaftigkeit zeigt sich im Menschen vor allem durch Aspekte wie Beständigkeit des Verhaltens, Impulskontrolle, Erfolgs- und Aufgabenorientierung und Organisation und Gründlichkeit. Weiters sind Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich pflichtbewusst, ordentlich und zielstrebig (Lang 2009). Gewissenhaftigkeit ist ein wichtiger Faktor für eine mögliche Prognose von Arbeitsleistung bei Angestellten und ArbeiterInnen (Hankes 2011). Menschen mit einer niedrigen Ausprägung an Gewissenhaftigkeit sind oft unordentlich, nachlässig, inkonsequent und unzuverlässig. Unterfacetten des Faktors sind Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Disziplin und Kompetenz (Lang 2009).

### 5.2.5 Einkaufserfolg

Der Einkaufserfolg wurde literaturbasierend zusammengefasst und hinsichtlich des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen adaptiert. In dieser Forschungsarbeit meint der Begriff „Einkaufserfolg“ den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen. Für die Gestaltung des Messinstruments wurden die Literaturquellen Nair et al. (2015), Terpend et al. (2011), Hüttinger et al. (2012) und Foerstl et al. (2013) analysiert und kombiniert. Es entstanden dadurch sieben Faktoren, wobei vier dem operativen und drei dem strategischen persönlichen Erfolg für EinkäuferInnen zuzuordnen sind. Tabelle 5-50 zeigt die Fragengruppe zur Erfassung des Einkaufserfolgs.

Tabelle 5-50: Fragengruppe 4: Einkaufserfolg

<i>Nr.</i>	<i>Fragenblock</i>	<i>Fragen</i>	<i>Anzahl der Fragen im Fragenblock</i>
1	Operativer Einkaufserfolg	Kosten, Qualität, ...	13
2	Strategischer Einkaufserfolg	Innovation, Lieferantenzufriedenheit, ...	10

Die Fragengruppe besteht insgesamt aus 23 Items und wurde im Fragebogen in sieben Blöcken abgefragt. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Jeder Block umfasst einen Faktor des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen. Jeder Faktor besteht entweder aus drei oder vier Items. Die Anzahl der Items zu den Faktoren ist in Tabelle 5-51 ersichtlich. Die einzelnen Items sind auf die Aktivität der EinkäuferInnen fokussiert und die Fragestellung ist sehr direkt. Auf eine Umpolung innerhalb der Dimensionen wurde verzichtet. Die Bewertung der Items erfolgte anhand einer 7-stufigen Likert-Skala (1=trifft völlig zu bis 7=trifft gar nicht zu).

Tabelle 5-51: Items des Erfolgs für EinkäuferInnen

<i>Faktor</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
Operativ: Kosten (3 Items)		
	Durch mein Handeln verringern sich die Kosten der zu beschaffenden Leistungen.	EE_Kosten_1
	Durch mein Handeln verringern sich die internen Kosten der Einkaufsabteilung.	EE_Kosten_2
	Durch mein Handeln werden die Kosten zur Erhebung von Lieferantendaten reduziert.	EE_Kosten_3

Tabellenfortsetzung

<i>Faktor</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
Operativ: Qualität (3 Items)		
	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der zu beschaffenden Leistungen.	EE_Qualität_1
	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der verkauften Leistungen.	EE_Qualität_2
	Durch mein Handeln steigt der Grad an Standardisierung der zu beschaffenden Leistungen.	EE_Qualität_3
Operativ: Liefertreue (4 Items)		
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Reduzierung der Beschaffungszykluszeiten.	EE_Liefertreue_1
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Verbesserung der Pünktlichkeit der Lieferungen.	EE_Liefertreue_2
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Optimierung des Lagers.	EE_Liefertreue_3
	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit erhöht den Anteil von Just-In-Time Lieferanten.	EE_Liefertreue_4
Operativ: Flexibilität (3 Items)		
	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Designänderungen unserer Leistungen.	EE_Flexibilität_1
	Durch meine Tätigkeit ist es möglich, schnell auf Änderungen in Bezug auf Menge und Zeit zu reagieren.	EE_Flexibilität_2
	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Anpassung unseres Einkaufsprozesses an neue Lieferanten.	EE_Flexibilität_3
Strategisch: Innovation (3 Items)		
	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit bringt Zugang zu neuen Technologien unserer Lieferanten.	EE_Innovation_1
	Ich habe Anteil an Projekten zur Produktneu- und Produktweiterentwicklungen bei uns im Haus.	EE_Innovation_2
	Durch mein Handeln werden notwendige Anpassungen von bezogenen Lieferantenleistungen ermöglicht.	EE_Innovation_3
Strategisch: Lieferantenzufriedenheit (4 Items)		
	Ich Sorge für eine frühe Einbindung der Lieferanten in unseren Produktentwicklungsprozess.	EE_Liefer.zufr_1
	Meine Verhaltensweise führt zu einer langfristigen Lieferantenzusammenarbeit.	EE_Liefer.zufr_2
	Meine Tätigkeit unterstützt eine gute Kommunikation mit den Lieferanten.	EE_Liefer.zufr_3
	Meine Verhaltensweise führt dazu, dass Lieferanten vorausschauend planen können.	EE_Liefer.zufr_4
Strategisch: Organisation (3 Items)		
	Mein Handeln bringt meiner Abteilung Wissen über den Lieferantenstamm und Lieferanteninnovationen in die Produktentwicklung ein, um u. a. Kosten und Kundenwert zu optimieren.	EE_Organisation_1
	Durch mein Handeln ist meine Abteilung in alle relevanten Wertschöpfungsprozesse unseres Unternehmens integriert.	EE_Organisation_2
	Durch mein Handeln nutzt meine Abteilung die Möglichkeiten des Wissens über den Lieferantenstamm, um Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu bekommen.	EE_Organisation_3

Die nachfolgende Auswertung des Erfolgs für EinkäuferInnen erfolgt mittels explorativer Faktorenanalyse zur Überprüfung der Abbildung der Faktoren und mittels Reliabilitätsanalyse anhand des Cronbachs Alphas und der Trennschärfekoeffizienten zur Beurteilung der internen Konsistenz der Skalen. Anschließend folgt eine Auswertung der Skalen anhand der Mittelwerte.

### Faktorenanalyse

Im Folgenden soll mittels einer explorativen Faktorenanalyse (EFA) das theoretisch vorab angenommene Modell anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von EinkäuferInnen überprüft werden. Im Anschluss soll erklärt werden, inwieweit die empirisch erhobenen Daten dem hypothetischen Modell entsprechen. Die EFA wird mit insgesamt 23 Items durchgeführt. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass sieben Faktoren (in Tabelle 5-52 als Komponenten in SPSS bezeichnet) extrahiert werden. Als Kriterium für die Extraktion liegt das Kaiser-Kriterium mit

Eigenwerten  $> 1$  zugrunde. Die erklärte Gesamtvarianz (des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen) durch sieben Faktoren beträgt 78,69 % (siehe Tabelle 5-52).

Tabelle 5-52: Erklärte Gesamtvarianz des Einkaufserfolgs

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,762	33,747	33,747	3,285	14,284	14,284
2	3,346	14,547	48,293	3,205	13,935	28,219
3	1,856	8,071	56,365	2,540	11,042	39,261
4	1,520	6,609	62,974	2,417	10,509	49,770
5	1,311	5,700	68,674	2,318	10,076	59,846
6	1,243	5,406	74,080	2,313	10,057	69,903
7	1,060	4,607	78,687	2,020	8,784	78,687
8	,763	3,317	82,004			
9	,599	2,603	84,607			
10	,491	2,136	86,743			
11	,437	1,902	88,645			
12	,390	1,697	90,343			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-52 wird aus Anschaulichkeitsgründen nur bis zur Komponente 12 dargestellt. Auf die Darstellung des Screeplot dieser Faktorenanalyse wird verzichtet, da in diesem Fall keine Mehraussage als bei der erklärten Gesamtvarianz getroffen werden kann. Durch die Extraktion von sieben Faktoren zur Messung des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen kann die theoretische Überlegung vorerst bestätigt werden. Der Abgleich mittels KFA kam zum selben Ergebnis. In weiterer Folge werden die Kommunalitäten mittels Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode ermittelt. Die Werte nach der Extraktion sollten größer als 0,4 sein und sind umso besser verwendbar, je näher sie den Wert 1 erreichen. In Tabelle 5-53 sind die Kommunalitäten aller 23 Items dargestellt.

Tabelle 5-53: Kommunalitäten Einkaufserfolg

Item	Anfänglich	Extraktion	Item	Anfänglich	Extraktion
EE_Kosten_1	1,000	,805	EE_Innovation_1	1,000	,799
EE_Kosten_2	1,000	,849	EE_Innovation_2	1,000	,895
EE_Kosten_3	1,000	,778	EE_Innovation_3	1,000	,811
EE_Qualität_1	1,000	,677	EE_Liefer.zufr._1	1,000	,723
EE_Qualität_2	1,000	,737	EE_Liefer.zufr._2	1,000	,759
EE_Qualität_3	1,000	,731	EE_Liefer.zufr._3	1,000	,816
EE_Liefertreue_1	1,000	,821	EE_Liefer.zufr._4	1,000	,626
EE_Liefertreue_2	1,000	,787	EE_Organisation_1	1,000	,798
EE_Liefertreue_3	1,000	,752	EE_Organisation_2	1,000	,778
EE_Liefertreue_4	1,000	,775	EE_Organisation_3	1,000	,813
EE_Flexibilität_1	1,000	,877			
EE_Flexibilität_2	1,000	,878			
EE_Flexibilität_3	1,000	,812			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-53 zeigt, dass bei allen 23 Items mit einer Faktorenanzahl von sieben ein guter Wert erreicht wird. In weiterer Folge schließt sich der Test auf Sphärizität an. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es sein könnte, dass trotz vorliegender Korrelationen in der Stichprobe sämtliche Koeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null besitzen. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergibt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0,000$  womit die Nullhypothese abzulehnen ist. Deshalb ist es sinnvoll die Faktorenanalyse fortzusetzen, da zahlreiche Korrelationen in der Matrix als höchst signifikant erscheinen und nicht den Wert Null haben. Eine weitere wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat einen Wert von 0,800, was einen sehr guten Wert darstellt (Chi-Quadrat: 1234,992; df: 253). Als nächster Schritt wird die rotierte Komponentenmatrix betrachtet (siehe Tabelle 5-54).

Tabelle 5-54: Rotierte Komponentenmatrix: Einkaufserfolg

Name	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
EE_Kosten_1					,838		
EE_Kosten_2					,836		
EE_Kosten_3	,324				,700		,337
EE_Qualität_1			,392		,319		,604
EE_Qualität_2		,343					,764
EE_Qualität_3							,774
EE_Liefertreue_1	,866						
EE_Liefertreue_2	,826						
EE_Liefertreue_3	,783						
EE_Liefertreue_4	,762						
EE_Flexibilität_1		,309				,836	
EE_Flexibilität_2	,321					,813	
EE_Flexibilität_3	,364					,739	
EE_Innovation_1		,856					
EE_Innovation_2		,915					
EE_Innovation_3		,824					
EE_Liefer.zufr._1		,613	,544				
EE_Liefer.zufr._2			,786				
EE_Liefer.zufr._3			,849				
EE_Liefer.zufr._4			,642	,315			
EE_Organisation_1				,841			
EE_Organisation_2		,339		,719			
EE_Organisation_3				,816			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix in Tabelle 5-54 der Stichprobe bestätigt sehr weitgehend das zugrunde gelegte theoretische Faktorenmodell der sieben Erfolgsfaktoren für EinkäuferInnen mit entsprechend guten Ladungen. Die Rotation ist in sieben Iterationen konvergiert. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Der Faktor Kosten (Komponente 5) bündelt die gewünschten Items. Die Doppelladungen beim dritten Item (EE\_Kosten\_3: 0,324 und

0,337) können vernachlässigt werden. Der Faktor Qualität (Komponente 7) bündelt die gewünschten Items. Die Doppelladungen beim ersten und zweiten Item (EE\_Qualität\_1: 0,392 und 0,319; EE\_Qualität\_2: 0,343) können vernachlässigt werden. Der Faktor Liefertreue (Komponente 1) bündelt alle vier gewünschten Items ohne Doppelladungen. Der Faktor Flexibilität (Komponente 6) bündelt die gewünschten Items. Die Doppelladungen bei den Items (EE\_Flexibilität\_1: 0,309; EE\_Flexibilität\_2: 0,321; EE\_Flexibilität\_3: 0,364) können vernachlässigt werden. Der Faktor Innovation (Komponente 2) bündelt alle drei gewünschten Items ohne Doppelladungen. Der Faktor Lieferantenzufriedenheit (Komponente 3) bündelt drei der vier angenommenen Items sehr gut. Die Doppelladung beim vierten Item (EE\_Liefer.zufr.\_4: 0,315) kann vernachlässigt werden. Die Doppelladung des ersten Items (EE\_Liefer.zufr.\_1: 0,613 auf Innovation) muss einer weiteren Betrachtung unterzogen werden. Der Faktor Organisation (Komponente 4) bündelt die gewünschten Items. Die Doppelladung beim zweiten Item (EE\_Organisation\_2: 0,339) kann vernachlässigt werden. Im Anschluss wird eine weitere Faktorenanalyse, mit der Vorgabe von zwei Komponenten, durchgeführt. Diese weitere Analyse soll das theoretische vorab angenommene Modell von der operativen und strategischen Einteilung des Einkaufserfolgs anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von KäuferInnen überprüfen. Es fließen alle 23 Items in Faktorenanalyse ein. Tabelle 5-55 zeigt die rotierte Komponentenmatrix.

Tabelle 5-55: Rotierte Komponentenmatrix: Einkaufserfolg operativ und strategisch

Name	Komponente		Kommunalitäten
	1	2	Extraktion
EE_Kosten_1	,530		,305
EE_Kosten_2	,540	,310	,388
EE_Kosten_3	,672		,460
EE_Qualität_1	,367	,431	,321
EE_Qualität_2		,456	,284
EE_Qualität_3	,534		,331
EE_Liefertreue_1	,756		,573
EE_Liefertreue_2	,789		,623
EE_Liefertreue_3	,810		,657
EE_Liefertreue_4	,783		,628
EE_Flexibilität_1	,531	,390	,434
EE_Flexibilität_2	,639		,466
EE_Flexibilität_3	,708		,517
EE_Innovation_1		,773	,598
EE_Innovation_2		,798	,638
EE_Innovation_3		,748	,592
EE_Liefer.zufr._1		,827	,690
EE_Liefer.zufr._2		,693	,489
EE_Liefer.zufr._3		,514	,292
EE_Liefer.zufr._4		,656	,458
EE_Organisation_1	,328	,483	,341
EE_Organisation_2	,395	,639	,565
EE_Organisation_3	,456	,500	,458

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix in Tabelle 5-55 der Stichprobe bestätigt weitgehend das zugrunde gelegte theoretische Faktorenmodell der Teilung der Erfolgsfaktoren in operative (Komponente 1) und strategische (Komponente 2) Faktoren für EinkäuferInnen mit entsprechend mittleren bis guten Ladungen. Die Rotation ist in sieben Iterationen konvergiert. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Die Kommunalitäten weisen bei zwei Faktoren nicht mehr ganz so gute Werte auf und liegen im Bereich zwischen 0,284 und 0,690. Das Item EE\_Qualität\_2 ist das einzige Item welches nicht auf den gewünschten Faktor operativ lädt. Die Doppelladungen bei den Items können weitgehend vernachlässigt werden, außer die Items EE\_Organisation\_3 und EE\_Qualität\_1 müssen gesondert betrachtet werden.

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Faktoren berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt jedoch, würde ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, weil Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, da diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse sind in Tabelle 5-56 dargestellt.

Tabelle 5-56: Verteilungsform der Variablen Einkaufserfolg

<i>Name</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>Asymptotische Signifikanz (2-seitig)<sup>c</sup></i>
EE_Kosten_1	1,73	,861	,000
EE_Kosten_2	1,98	,994	,000
EE_Kosten_3	2,43	1,043	,000
EE_Qualität_1	2,02	,860	,000
EE_Qualität_2	2,34	,971	,000
EE_Qualität_3	2,13	1,108	,000
EE_Liefertreue_1	2,55	1,362	,000
EE_Liefertreue_2	2,30	1,204	,000
EE_Liefertreue_3	2,95	1,539	,000
EE_Liefertreue_4	3,15	1,467	,000
EE_Flexibilität_1	2,88	1,373	,000
EE_Flexibilität_2	2,35	1,328	,000
EE_Flexibilität_3	2,74	1,350	,000
EE_Innovation_1	2,63	1,319	,000
EE_Innovation_2	2,78	1,540	,000
EE_Innovation_3	2,68	1,323	,000
EE_Liefer.zufr._1	2,52	1,288	,000
EE_Liefer.zufr._2	1,90	,855	,000
EE_Liefer.zufr._3	1,74	,914	,000
EE_Liefer.zufr._4	2,38	1,234	,000
EE_Organisation_1	2,27	1,031	,000
EE_Organisation_2	2,49	1,199	,000
EE_Organisation_3	2,74	1,109	,000

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Tabelle 5-56 zeigt, dass alle Variablen eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablenstet mit nichtparametrischen Tests gerechnet werden muss. Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items der einzelnen Faktoren berechnet und in nachfolgenden Tabellen (Tabelle 5-57 bis Tabelle 5-63) dargestellt.

Tabelle 5-57: Korrelationskoeffizienten des Faktors Kosten

Name		EE_Kosten_1	EE_Kosten_2	EE_Kosten_3
EE_Kosten_1	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
EE_Kosten_2	Korrelationskoeffizient	,617**	1,000	
	p-Wert	,000		
EE_Kosten_3	Korrelationskoeffizient	,513**	,624**	1,000
	p-Wert	,000	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-57 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Kosten. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-58: Korrelationskoeffizienten des Faktors Qualität

Name		EE_Qualität_1	EE_Qualität_2	EE_Qualität_3
EE_Qualität_1	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
EE_Qualität_2	Korrelationskoeffizient	,505**	1,000	
	p-Wert	,000		
EE_Qualität_3	Korrelationskoeffizient	,459**	,508**	1,000
	p-Wert	,000	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-58 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Qualität. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-59: Korrelationskoeffizienten des Faktors Liefertreue

Name		EE_Liefertreue_1	EE_Liefertreue_2	EE_Liefertreue_3	EE_Liefertreue_4
EE_Liefertreue_1	Korrelationskoeffizient	1,000			
	p-Wert				
EE_Liefertreue_2	Korrelationskoeffizient	,669**	1,000		
	p-Wert	,000			
EE_Liefertreue_3	Korrelationskoeffizient	,582**	,600**	1,000	
	p-Wert	,000	,000		
EE_Liefertreue_4	Korrelationskoeffizient	,545**	,499**	,649**	1,000
	p-Wert	,000	,000	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-59 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Liefertreue. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-60: Korrelationskoeffizienten des Faktors Flexibilität

Name		EE_Flexibilität_1	EE_Flexibilität_2	EE_Flexibilität_3
EE_Flexibilität_1	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
EE_Flexibilität_2	Korrelationskoeffizient	,718**	1,000	
	p-Wert	,000		
EE_Flexibilität_3	Korrelationskoeffizient	,566**	,526**	1,000
	p-Wert	,000	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-60 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Flexibilität. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items mittlere bis hohe Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-61: Korrelationskoeffizienten des Faktors Innovation

Name		EE_Innovation_1	EE_Innovation_2	EE_Innovation_3
EE_Innovation_1	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
EE_Innovation_2	Korrelationskoeffizient	,755**	1,000	
	p-Wert	,000		
EE_Innovation_3	Korrelationskoeffizient	,695**	,690**	1,000
	p-Wert	,000	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-61 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Innovation. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items mittlere bis hohe Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-62: Korrelationskoeffizienten des Faktors Lieferantenzufriedenheit

Name		EE_Liefer.zufr._1	EE_Liefer.zufr._2	EE_Liefer.zufr._3	EE_Liefer.zufr._4
EE_Liefer.zufr._1	Korrelationskoeffizient	1,000			
	p-Wert				
EE_Liefer.zufr._2	Korrelationskoeffizient	,432**	1,000		
	p-Wert	,000			
EE_Liefer.zufr._3	Korrelationskoeffizient	,334**	,591**	1,000	
	p-Wert	,002	,000		
EE_Liefer.zufr._4	Korrelationskoeffizient	,525**	,301**	,452**	1,000
	p-Wert	,000	,006	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-62 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Lieferantenzufriedenheit. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-63: Korrelationskoeffizienten des Faktors Organisation

Name		EE_Organisation_1	EE_Organisation_2	EE_Organisation_3
EE_Organisation_1	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
EE_Organisation_2	Korrelationskoeffizient	,623**	1,000	
	p-Wert	,000		
EE_Organisation_3	Korrelationskoeffizient	,612**	,680**	1,000
	p-Wert	,000	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5-63 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items des Faktors Organisation. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

### Reliabilitätsanalyse

Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis verschiedener Bestimmungsmethoden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet. Tabelle 5-64 zeigt die Auswertung der Reliabilitätsanalyse mit den sieben Faktoren.

Tabelle 5-64: Reliabilitätsanalyse des Einkaufserfolgs

Name	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha des Faktors
EE_Kosten_1	,648	,824	
EE_Kosten_2	,774	,694	,836
EE_Kosten_3	,689	,787	
EE_Qualität_1	,521	,649	
EE_Qualität_2	,559	,595	,714
EE_Qualität_3	,540	,629	
EE_Liefertreue_1	,777	,844	
EE_Liefertreue_2	,761	,855	,886
EE_Liefertreue_3	,751	,856	
EE_Liefertreue_4	,737	,860	
EE_Flexibilität_1	,782	,793	
EE_Flexibilität_2	,790	,787	,872
EE_Flexibilität_3	,693	,873	
EE_Innovation_1	,803	,865	
EE_Innovation_2	,848	,845	,903
EE_Innovation_3	,764	,871	
EE_Liefer.zufr_1	,619	,764	
EE_Liefer.zufr_2	,669	,748	,806
EE_Liefer.zufr_3	,665	,772	
EE_Liefer.zufr_4	,520	,743	

Tabellenfortsetzung

Name	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha des Faktors
EE_Organisation_1	,707	,865	
EE_Organisation_2	,741	,845	,858
EE_Organisation_3	,759	,871	

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zeigen sehr hohe Werte bei den Trennschärfen aller Items wodurch, bedingt durch dieses Kriterium, kein Item aus einer einzelnen Skala entfernt wird. Das Cronbachs Alpha aller Skalen übersteigt 0,7 bzw. 0,8 und es kann daher von einer sehr guten Reliabilität der Skalen ausgegangen werden. Nachfolgend werden die einzelnen Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen dargelegt (siehe Tabelle 5-65).

Tabelle 5-65: Skalenkennwerte Einkaufserfolg

Skala	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Kosten (3 Items)	,836	2,0447	,84093	1,00	4,67
Qualität (3 Items)	,714	2,1667	,78611	1,00	4,33
Liefertreue (4 Items)	,886	2,7378	1,20755	1,00	7,00
Flexibilität (3 Items)	,872	2,6585	1,20467	1,00	7,00
Innovation (3 Items)	,903	2,6992	1,27937	1,00	6,33
Lieferantenzufriedenheit (4 Items)	,806	2,1372	,86616	1,00	5,25
Organisation (3 Items)	,858	2,5000	,98445	1,00	6,00

7-stufige Likert-Skala: 1=trifft völlig zu bis 7=trifft gar nicht zu.

Im Anschluss folgt eine weitere Berechnung der Korrelationen nach Spearman um die einzelnen Skalen miteinander zu vergleichen. Tabelle 5-66 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 5-66: Korrelationskoeffizienten der Skalen des Einkaufserfolgs

Skalen		Kosten	Qualität	Liefertreue	Flexibilität	Innovation	Lieferantenzufriedenheit	Organisation
Kosten	Korrelationskoeffizient	1,000						
	p-Wert							
Qualität	Korrelationskoeffizient	,488**	1,000					
	p-Wert	,000						
Liefertreue	Korrelationskoeffizient	,414**	,409**	1,000				
	p-Wert	,000	,000					
Flexibilität	Korrelationskoeffizient	,411**	,396**	,592**	1,000			
	p-Wert	,000	,000	,000				
Innovation	Korrelationskoeffizient	,327**	,351**	,207	,328**	1,000		
	p-Wert	,003	,001	,063	,003			
Lieferantenzufriedenheit	Korrelationskoeffizient	,241*	,421**	,304**	,350**	,513**	1,000	
	p-Wert	,029	,000	,005	,001	,000		
Organisation	Korrelationskoeffizient	,413**	,406**	,384**	,445**	,439**	,448**	1,000
	p-Wert	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Zwischen den einzelnen Skalen des Einkaufserfolgs liegen geringe Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Faktoren schließt. Lediglich Liefertreue mit Flexibilität weist eine höhere Korrelation von 0,592 auf.

Im Anschluss daran wird die Auswertung der Reliabilitätsanalyse mit der Einteilung in einen operativen und strategischen Erfolg dargestellt (siehe Tabelle 5-67).

Tabelle 5-67: Reliabilitätsanalyse des Einkaufserfolgs operativ und strategisch

<i>Name</i>	<i>Trennschärfekoeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha des Faktors</i>
EE_Kosten_1	,462	,886	
EE_Kosten_2	,519	,884	
EE_Kosten_3	,585	,881	
EE_Qualität_1	,442	,887	
EE_Qualität_2	,360	,890	
EE_Qualität_3	,511	,884	
EE_Liefertreue_1	,667	,876	,899
EE_Liefertreue_2	,672	,876	
EE_Liefertreue_3	,700	,875	
EE_Liefertreue_4	,720	,873	
EE_Flexibilität_1	,579	,881	
EE_Flexibilität_2	,633	,878	
EE_Flexibilität_3	,665	,876	
EE_Innovation_1	,655	,866	
EE_Innovation_2	,681	,865	
EE_Innovation_3	,711	,861	
EE_Liefer.zufr._1	,695	,862	
EE_Liefer.zufr._2	,615	,871	,881
EE_Liefer.zufr._3	,426	,881	
EE_Liefer.zufr._4	,601	,870	
EE_Organisation_1	,503	,876	
EE_Organisation_2	,677	,864	
EE_Organisation_3	,546	,874	

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zeigen sehr hohe Werte bei den Trennschärfen aller Items. Lediglich das Item EE\_Qualität\_2 weist eine geringe Trennschärfe auf und das Cronbachs Alpha wäre um 0,001 besser, wenn das Item entfernen werden würde. Das Cronbachs Alpha aller Skalen übersteigt 0,8 und es kann daher von einer sehr guten Reliabilität der Skalen ausgegangen werden.

Im nächsten Schritt wird versucht den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen mit den sieben Skalen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einer Variable „Einkaufserfolg“ durchführen zu können. Dazu wird von den Skalen Kosten, Qualität, Liefertreue, Flexibilität, Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation der Mittelwert berechnet und die Variable anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung der Variable ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Tabelle 5-68 zeigt die Kennwerte der Variable „Einkaufserfolg“.

Tabelle 5-68: Skalenkennwerte der Variable „Einkaufserfolg“

Skala	Trennschärfe- koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cron- bachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
MW_Kosten (3 Items)	,500	,765		2,04	,840	,000
MW_Qualität (3 Items)	,554	,759		2,16	,786	,000
MW_Liefertreue (4 Items)	,511	,763		2,73	1,20	,000
MW_Flexibilität (3 Items)	,561	,752		2,65	1,20	,000
MW_Innovation (3 Items)	,448	,780		2,69	1,27	,001
MW_Lieferantenzufriedenheit (4 Items)	,506	,764		2,13	,866	,000
MW_Organisation (3 Items)	,613	,743		2,50	,984	,004
MW_Einkaufserfolg (17 Items)			,788	2,42	,690	,200
ZMW_Einkaufserfolg (standardisiert)				0,00	1,00	,200

7-stufige Likert-Skala: 1=trifft völlig zu bis 7=trifft gar nicht zu;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung;

Aus Tabelle 5-68 ist ersichtlich, dass alle Mittelwertvariablen der Eingangsskalen von der Normalverteilung abweichen und die Variable MW\_Einkaufserfolg normalverteilt ist. Auf Grund der Trennschärfen und der Cronbachs Alpha Werte müssen keine Eingangsskalen entfernt werden.

### Interpretation

Das aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitete Konstrukt des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen wurde aus 23 Items mit sieben Faktoren (Kosten, Qualität, Liefertreue, Flexibilität, Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation) gestaltet und in einen operativen und strategischen Erfolg eingeteilt. Die Faktorenanalyse hat die sieben Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen von 78,69% erklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,604 und 0,915 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen.

Lediglich das Item EE\_Lieferantenzufriedenheit\_1 lädt mit 0,613 höher auf den Faktor Innovation als mit der Ladung 0,544 auf den angenommenen Faktor 0,544. Das Item hat die Fragestellung: *Ich Sorge für eine frühe Einbindung der Lieferanten in unseren Produktentwicklungsprozess.* Die Doppelladung dieses Items liegt in der Fragestellung begründet. Eine frühe Einbindung der Lieferanten kann laut (Hüttinger et al. 2012) und (Nair et al. 2015) zur Lieferantenzufriedenheit führen als auch zur Innovationskraft beitragen. Die Korrelationskoeffizienten des Items EE\_Lieferantenzufriedenheit\_1 weisen mit 0,432 bis 0,525 geringe bis mittlere Korrelationen innerhalb der Skala auf. Die Korrelationskoeffizienten zur Skala Innovation weisen allerdings keine merklich besseren Korrelationen auf (0,413 bis 0,575). Aus der Reliabilitätsanalyse geht ein Cronbachs Alpha von 0,806 der Skala Lieferantenzufriedenheit hervor und die Trennschärfe des Items EE\_Lieferantenzufriedenheit\_1 weist einen Wert von 0,619 auf. Aufgrund dieser Gegebenheiten wird das Item EE\_Lieferantenzufriedenheit\_1 in der Skala Lieferantenzufriedenheit belassen.

Die Faktorenanalyse, mit der Vorgabe von zwei Faktoren (operativ und strategisch), zeigt in der rotierten Komponentenmatrix Ladungen der Items auf die Faktoren zwischen 0,431 bis 0,827. Bis auf ein Item weisen alle die entsprechend angenommene Zuordnung zu den einzelnen Faktoren auf und zwei Items haben eine Doppelladung.

Das Item EE\_Qualität\_2 hat eine Ladung auf den Faktor strategisch von 0,456. Das Item hat die Fragestellung: *Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der verkauften Leistungen*. Dabei kann angenommen werden, dass dieses Item auch der strategischen Natur entspricht, da sich die Strategie eines Unternehmens auf die verkauften Leistungen auswirkt. Durch die Entfernung dieses Items würde die Skala Qualität auf zwei Items reduziert werden, was aus wissenschaftlicher Sicht kritisch zu betrachten ist. Daher wird das Item in der Skala beibehalten mit der Einschränkung bei der operativen Darstellung.

Zwischen den einzelnen der sieben Skalen des Einkaufserfolgs liegen sehr geringe Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt. Lediglich Liefertreue mit Flexibilität weist eine höhere Korrelation von 0,592 auf. Anhand der Korrelationen ist auch ersichtlich, dass die operativen Skalen (Kosten, Qualität, Liefertreue und Flexibilität) untereinander höher korrelieren (0,396 bis 0,592) als mit den strategischen Skalen (Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation) (0,241 bis 0,445). Die strategischen Skalen korrelieren untereinander zwischen 0,439 und 0,513.

Die Skala Kosten vereint die allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Kostensenkung. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,0447 sehr stark zur Reduzierung dieser Kosten bei. Die Skala Qualität wurde von den allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) übernommen und fokussiert auf den persönlichen Beitrag der EinkäuferInnen zur Qualitätsverbesserung. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,1667 sehr stark zur Erhöhung der Qualität bei. Die Skala Liefertreue wurde von den allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) übernommen und fokussiert auf den persönlichen Beitrag der EinkäuferInnen zur Verbesserung der Liefertreue von Lieferanten. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,7378 stark zur Erhöhung der Liefertreue bei. Die Skala Flexibilität vereint die allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Flexibilität im Unternehmen. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,6585 stark zur Flexibilität im Unternehmen bei. Die Skala Innovation vereint die allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Innovation im Unternehmen durch Lieferanten. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,6992 stark zur Innovation durch LieferantInnen im Unternehmen bei. Die Skala Lieferantenzufriedenheit vereint die allgemeinen Ausführungen von Hüttinger et al. (2012) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Lieferantenzufriedenheit. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,1372 sehr stark zur Lieferantenzufriedenheit bei. Die Skala Organisation vereint die allgemeinen Ausführungen von Foerstl et al. (2013) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Integration der Einkaufsabteilung innerhalb des

Unternehmens. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen mit einem Mittelwert von 2,5 stark zur Integration in das eigene Unternehmen bei.

## 5.2.6 Motivation

Aufbauend auf die Literaturrecherche dieser Forschungsarbeit wurde als Messinstrument der Motivation der EinkäuferInnen die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT verwendet (Broeck et al. 2010). Die Items des Messinstruments wurden in die deutsche Sprache übersetzt da die AutorInnen die Items nur in Englisch, Französisch und Niederländisch zur Verfügung stellen. Ein zweiter Fragenblock mit einer offenen Frage wurde verwendet um Motivationsmaßnahmen im Einkauf zu erfassen. Bei dieser Frage wurde keine Einschränkung gegeben. Tabelle 5-69 zeigt die Fragengruppe zur Erfassung der Motivation.

Tabelle 5-69: Fragengruppe 5: Motivation

Nr.	Fragenblock	Fragen	Anzahl der Fragen im Fragenblock
1	Selbstbestimmungstheorie	Autonomie, Kompetenz, ...	18
2	Motivation	Motivationsmaßnahmen	1

Die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT besteht aus drei Dimensionen (Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit) der Motivation zu je sechs Items und wurde im Fragebogen in drei Blöcken abgefragt. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Autonomie wurde durch die Items 1 bis 6, Kompetenz durch die Items 7 bis 12 und soziale Eingebundenheit durch die Items 13 bis 18 erfasst. Jede der Dimensionen der Motivation wird durch positiv und negativ gepolte Items erfasst. Die Items 2, 3, 6, 7, 10, 13, 15 und 17 sind negativ gepolt. Die Nummerierung der Items von 1 bis 18 betrifft die Reihenfolge der Abfragung im Fragebogen. Die negative Polung der Items soll einen Bias beim Ausfüllen verhindern. Die Bewertung der Dimensionen erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend) (siehe Tabelle 5-70). Das vorangestellte M\_ bei Name steht für Motivation und das bei den Items nachgestellte \_R weist auf die Invertierung des Items hin.

Tabelle 5-70: Items der Motivation

Faktor	Item	Name
Autonomie		
	1: Ich kann bei meiner Arbeit ganz ich selbst sein.	M_Autonomie_1
	2: Bei der Arbeit muss ich sehr oft den Anweisungen anderer folgen.*	M_Autonomie_2_R
	3: Wenn ich die Wahl hätte, würde ich Dinge bei der Arbeit anders machen.*	M_Autonomie_3_R
	4: Die Aufgaben bei der Arbeit entsprechen genau meinen Vorstellungen.	M_Autonomie_4
	5: Ich habe die Freiheiten meine Arbeit nach meinen Vorstellungen bestmöglich zu erledigen.	M_Autonomie_5
	6: Bei der Arbeit fühle ich mich gezwungen, Dinge zu tun, die ich nicht machen will.*	M_Autonomie_6_R
Kompetenz		
	7: Ich fühle mich nicht wirklich kompetent bei meiner Arbeit.*	M_Kompetenz_1_R
	8: Ich beherrsche meine Aufgaben bei meiner Arbeit.	M_Kompetenz_2
	9: Ich fühle mich kompetent bei meiner Arbeit.	M_Kompetenz_3
	10: Ich bezweifle, ob ich meine Arbeit richtig ausführen kann.*	M_Kompetenz_4_R

## Tabellenfortsetzung

<i>Faktor</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
	11: Ich bin gut in den Dingen, die ich in meiner Arbeit mache.	M_Kompetenz_5
	12: Ich habe das Gefühl, dass ich auch die schwierigsten Aufgaben bei der Arbeit meistern kann.	M_Kompetenz_6
-----		
Soziale Eingebundenheit		
	13: Ich fühle mich nicht wirklich mit den Menschen an meiner Arbeitsstelle verbunden.*	M_soziale_Eingeb_1_R
	14: Bei der Arbeit fühle ich mich als Teil einer Gruppe.	M_soziale_Eingeb_2
	15: Ich interagiere nicht wirklich mit anderen Menschen an meiner Arbeitsstelle.*	M_soziale_Eingeb_3_R
	16: Bei der Arbeit kann ich mit Menschen über Dinge reden, die mir wirklich wichtig sind.	M_soziale_Eingeb_4
	17: Ich fühle mich oft allein, auch wenn ich mit meinen KollegInnen zusammen bin.*	M_soziale_Eingeb_5_R
	18: Manche Menschen, mit denen ich arbeite, sind enge Freunde von mir.	M_soziale_Eingeb_6

\*Items sind invertiert

Die nachfolgende Auswertung der Motivation erfolgt mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse zur Überprüfung der Abbildung der Faktoren und mittels Reliabilitätsanalyse anhand des Cronbachs Alphas und der Trennschärfekoeffizienten zur Beurteilung der internen Konsistenz der Skalen. Anschließend erfolgt eine Auswertung der Skalen anhand der Mittelwerte.

### Faktorenanalyse

Im folgenden Kapitel soll mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse (KFA) das theoretisch vorab angenommene Modell anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von EinkäuferInnen überprüft werden. Im Anschluss soll erklärt werden, inwieweit die empirisch erhobenen Daten dem hypothetischen Modell entsprechen. Zunächst wird mit allen 18 Items eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die invertierten Items wurden vor den Analysen recodiert. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass vier Faktoren extrahiert werden (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) und der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch vier Faktoren 66,88 % ergibt. Auf den vierten Faktor laden die Items M\_Autonomie\_2\_R, M\_Autonomie\_3\_R und M\_Autonomie\_6\_R. Zur Überprüfung des vierten Faktors dieser EFA wurde eine Reliabilitätsanalyse der Dimension Autonomie durchgeführt, die zu dem Ergebnis kam, dass es keinen Sinn macht die drei zuvor genannten Items aus der Skala zu entfernen.

Zur weiteren Analyse wird eine KFA mit allen 18 Items durchgeführt und eine Faktorenanzahl von drei vorgegeben. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass mit drei extrahierten Faktoren (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch fünf Faktoren 59,15 % ergibt (siehe Tabelle 5-71).

Tabelle 5-71: Erklärte Gesamtvarianz der Motivation

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,532	30,731	30,731	4,039	22,439	22,439
2	3,037	16,872	47,602	3,462	19,232	41,672
3	2,078	11,543	59,146	3,145	17,474	59,146
4	1,393	7,739	66,885			
5	,967	5,372	72,257			
6	,741	4,117	76,374			
7	,677	3,763	80,138			
8	,568	3,157	83,295			
9	,524	2,909	86,204			
10	,450	2,501	88,705			
11	,413	2,296	91,001			
12	,344	1,908	92,909			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-71 wird aus Anschaulichkeitsgründen nur bis zur Komponente 12 dargestellt. Auf die Darstellung des Screeplot dieser Faktorenanalyse wird verzichtet, da in diesem Fall keine Mehraussage als bei der erklärten Gesamtvarianz getroffen werden kann.

In weiterer Folge werden die Kommunalitäten mittels Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode ermittelt. Die Werte nach der Extraktion sollten größer als 0,4 sein und sind umso besser, je näher sie den Wert 1 erreichen. In Tabelle 5-72 sind die Kommunalitäten aller 18 Items dargestellt.

Tabelle 5-72: Kommunalitäten Motivation

Item	Anfänglich	Extraktion	Item	Anfänglich	Extraktion
M_Autonomie_1	1,000	,645	M_Kompetenz_1_R	1,000	,524
M_Autonomie_2_R	1,000	,584	M_Kompetenz_2	1,000	,600
M_Autonomie_3_R	1,000	,549	M_Kompetenz_3	1,000	,519
M_Autonomie_4	1,000	,543	M_Kompetenz_4_R	1,000	,396
M_Autonomie_5	1,000	,661	M_Kompetenz_5	1,000	,483
M_Autonomie_6_R	1,000	,550	M_Kompetenz_6	1,000	,696
M_soziale_Eingeb_1_R	1,000	,733	M_soziale_Eingeb_4	1,000	,691
M_soziale_Eingeb_2	1,000	,635	M_soziale_Eingeb_5_R	1,000	,764
M_soziale_Eingeb_3_R	1,000	,694	M_soziale_Eingeb_6	1,000	,381

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 5-72 zeigt, dass bei 17 Items mit einer Faktorenanzahl von drei ein guter Wert erreicht wird. Lediglich das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 weist nur eine Kommunalität von 0,381 auf. In weiterer Folge schließt sich der Test auf Sphärizität an. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es sein könnte, dass trotz vorliegender Korrelationen in der Stichprobe sämtliche

Koeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null besitzen. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergibt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0,000$  womit die Nullhypothese abzulehnen ist. Mit anderen Worten, es ist sinnvoll die Faktorenanalyse fortzusetzen, da zahlreiche Korrelationen in der Matrix als höchst signifikant erscheinen und nicht den Wert Null haben. Eine weitere wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat einen Wert von 0,757, was einen sehr guten Wert darstellt (Chi-Quadrat: 782,79; df: 153). Als nächster Schritt wird die rotierte Komponentenmatrix betrachtet (siehe Tabelle 5-73).

Tabelle 5-73: Rotierte Komponentenmatrix: Motivation

Name	Komponente		
	1	2	3
M_Autonomie_1		,744	
M_Autonomie_2_R		,736	
M_Autonomie_3_R		,711	
M_Autonomie_4		,681	
M_Autonomie_5		,747	
M_Autonomie_6_R		,740	
M_Kompetenz_1_R			,708
M_Kompetenz_2			,756
M_Kompetenz_3		,315	,647
M_Kompetenz_4_R			,565
M_Kompetenz_5			,675
M_Kompetenz_6			,818
M_soziale_Eingeb_1_R	,825		
M_soziale_Eingeb_2	,791		
M_soziale_Eingeb_3_R	,821		
M_soziale_Eingeb_4	,829		
M_soziale_Eingeb_5_R	,839		
M_soziale_Eingeb_6	,604		

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix in Tabelle 5-73 der Stichprobe bestätigt das zugrunde gelegte theoretische Faktorenmodell der 3 Motivationsdimensionen mit entsprechend guten Ladungen. Die Rotation ist in 7 Iterationen konvergiert. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Die Doppelladung bei dem Item M\_Kompetenz\_3 mit der Ladung 0,315 ist vernachlässigbar. Die Faktorladungen der Items liegen zwischen 0,604 und 0,839 und können als gut interpretiert werden. Alle Items laden auf die gewünschten Dimensionen (Komponente 1: Autonomie, Komponente 2: Kompetenz und Komponente 3: Soziale Eingebundenheit).

Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Faktoren berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würden ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung

abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011). Die Ergebnisse sind in Tabelle 5-74 dargestellt.

Tabelle 5-74: Verteilungsform der Variablen Motivation

<i>Name</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>Asymptotische Signifikanz (2-seitig)<sup>c</sup></i>
M_Autonomie_1	2,68	1,005	,000
M_Autonomie_2_R	2,83	1,040	,000
M_Autonomie_3_R	1,95	,888	,000
M_Autonomie_4	1,73	,943	,000
M_Autonomie_5	2,32	,941	,000
M_Autonomie_6_R	1,44	,704	,000
M_Kompetenz_1_R	1,29	,484	,000
M_Kompetenz_2	1,30	,489	,000
M_Kompetenz_3	1,41	,647	,000
M_Kompetenz_4_R	1,29	,458	,000
M_Kompetenz_5	1,43	,545	,000
M_Kompetenz_6	1,93	,927	,000
M_soziale_Eingeb_1_R	1,63	,809	,000
M_soziale_Eingeb_2	1,82	,944	,000
M_soziale_Eingeb_3_R	2,01	,882	,000
M_soziale_Eingeb_4	1,74	,953	,000
M_soziale_Eingeb_5_R	2,24	,988	,000
M_soziale_Eingeb_6	2,68	1,005	,000

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Tabelle 5-74 zeigt, dass alle Variablen eine signifikante Abweichung ( $p < 0,05$ ) der Normalverteilung aufweisen und somit bei diesem Variablenset mit nichtparametrischen Tests weitergerechnet werden muss.

Anschließend werden die Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) der Items der einzelnen Faktoren berechnet und in nachfolgenden Tabellen (Tabelle 5-75 bis Tabelle 5-77) dargestellt.

Tabelle 5-75: Korrelationskoeffizienten der Dimension Autonomie

Name		M_Autonomie_1	M_Autonomie_2_R	M_Autonomie_3_R	M_Autonomie_4	M_Autonomie_5	M_Autonomie_6_R
M_Autonomie_1	K.	1,000					
	p-Wert						
M_Autonomie_2_R	K.	,400**	1,000				
	p-Wert	,000					
M_Autonomie_3_R	K.	,371**	,546**	1,000			
	p-Wert	,001	,000				
M_Autonomie_4	K.	,468**	,376**	,404**	1,000		
	p-Wert	,000	,001	,000			
M_Autonomie_5	K.	,618**	,374**	,342**	,662**	1,000	
	p-Wert	,000	,001	,002	,000		
M_Autonomie_6_R	K.	,449**	,509**	,496**	,306**	,424**	1,000
	p-Wert	,000	,000	,000	,005	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-75 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Dimension Autonomie. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

Tabelle 5-76: Korrelationskoeffizienten der Dimension Kompetenz

Name		M_Kompetenz_1_R	M_Kompetenz_2	M_Kompetenz_3	M_Kompetenz_4_R	M_Kompetenz_5	M_Kompetenz_6
M_Kompetenz_1_R	K.	1,000					
	p-Wert						
M_Kompetenz_2	K.	,124	1,000				
	p-Wert	,266					
M_Kompetenz_3	K.	,312**	,561**	1,000			
	p-Wert	,004	,000				
M_Kompetenz_4_R	K.	,259*	,317**	,169	1,000		
	p-Wert	,019	,004	,128			
M_Kompetenz_5	K.	,320**	,498**	,359**	,230*	1,000	
	p-Wert	,003	,000	,001	,038		
M_Kompetenz_6	K.	,450**	,455**	,377**	,327**	,472**	1,000
	p-Wert	,000	,000	,000	,003	,000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-76 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Dimension Kompetenz. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und fast alle Korrelationen signifikant sind. Die Items M\_Kompetenz\_2 und M\_Kompetenz\_1\_R haben eine nicht signifikante schwache (0,124) und die Items M\_Kompetenz\_4\_R und M\_Kompetenz\_3 eine nicht signifikante schwache Korrelation (0,169) zueinander.

Tabelle 5-77: Korrelationskoeffizienten der Dimension soziale Eingebundenheit

Name		M_soziale_Eingeb_1_R	M_soziale_Eingeb_2	M_soziale_Eingeb_3_R	M_soziale_Eingeb_4	M_soziale_Eingeb_5_R	M_soziale_Eingeb_6
M_soziale_Eingeb_1_R	K.	1,000					
	p-Wert						
M_soziale_Eingeb_2	K.	,444**	1,000				
	p-Wert	,000					
M_soziale_Eingeb_3_R	K.	,657**	,468**	1,000			
	p-Wert	,000	,000				
M_soziale_Eingeb_4	K.	,516**	,612**	,516**	1,000		
	p-Wert	,000	,000	,000			
M_soziale_Eingeb_5_R	K.	,758**	,458**	,648**	,562**	1,000	
	p-Wert	,000	,000	,000	,000		
M_soziale_Eingeb_6	K.	,339**	,322**	,398**	,504**	,426**	1,000
	p-Wert	,002	,003	,000	,000	,000	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig); K.= Korrelationskoeffizient

Tabelle 5-77 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Items der Dimension soziale Eingebundenheit. In der Tabelle ist zu sehen, dass zwischen den Items geringe bis mittlere Korrelationen bestehen und alle Korrelationen signifikant sind.

### Reliabilitätsanalyse

Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis unterschiedlicher Bestimmungsmethoden.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet. Tabelle 5-78 zeigt die Auswertung der Reliabilitätsanalyse mit den drei Faktoren.

Tabelle 5-78: Reliabilitätsanalyse der Motivation

<i>Name</i>	<i>Trennschärfekoeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha des Faktors</i>
M_Autonomie_1	,666	,806	
M_Autonomie_2_R	,611	,816	
M_Autonomie_3_R	,573	,824	
M_Autonomie_4	,613	,815	,840
M_Autonomie_5	,692	,799	
M_Autonomie_6_R	,566	,824	
M_Kompetenz_1_R	,563	,775	
M_Kompetenz_2	,605	,762	
M_Kompetenz_3	,536	,776	
M_Kompetenz_4_R	,489	,790	,801
M_Kompetenz_5	,536	,777	
M_Kompetenz_6	,686	,741	
M_soziale_Eingeb_1_R	,776	,852	
M_soziale_Eingeb_2	,656	,872	
M_soziale_Eingeb_3_R	,757	,855	
M_soziale_Eingeb_4	,722	,861	,885
M_soziale_Eingeb_5_R	,819	,844	
M_soziale_Eingeb_6	,484	,901	

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zeigen sehr hohe Werte bei den Trennschärfen aller Items. Lediglich das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 weist eine geringe Trennschärfe auf und das Cronbachs Alpha wäre besser, wenn das Item entfernen würde. Das Cronbachs Alpha aller Skalen übersteigt 0,8 und es kann daher von einer sehr guten Reliabilität der Skalen ausgegangen werden. In folgender Tabelle 5-79 wird die Skala soziale Eingebundenheit ohne das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 dargestellt.

Tabelle 5-79: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Skala soziale Eingebundenheit

<i>Name</i>	<i>Trennschärfekoeffizient</i>	<i>Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen</i>	<i>Cronbachs Alpha des Faktors</i>
M_soziale_Eingeb_1_R	,667	,867	
M_soziale_Eingeb_2	,564	,899	
M_soziale_Eingeb_3_R	,528	,875	,901
M_soziale_Eingeb_4	,657	,890	
M_soziale_Eingeb_5_R	,705	,862	

Das Cronbachs Alpha der Skala hat nun ohne das Item 6 einen besseren Wert von 0,901 und mit insgesamt fünf verbleibenden Items ist die Skala soziale Eingebundenheit noch immer gut abbildbar.

Nachfolgend werden die einzelnen Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen dargelegt (siehe Tabelle 5-80).

Tabelle 5-80: Skalenkennwerte der Dimensionen der Motivation

Skala	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Autonomie (6 Items)	,840	2,2358	,70465	1,17	4,33
Kompetenz (6 Items)	,801	1,3618	,39787	1,00	3,00
Soziale Eingebundenheit (5 Items)	,886	1,8268	,76579	1,00	4,20

5-stufige Likert-Skala: 1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend

Im Anschluss folgt eine weitere Berechnung der Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) um die einzelnen Skalen miteinander zu vergleichen. Tabelle 5-81 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 5-81: Korrelationskoeffizienten der Skalen Motivation

Skalen		Autonomie	Kompetenz	Soziale Eingebundenheit
Autonomie	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
Kompetenz	Korrelationskoeffizient	,437**	1,000	
	p-Wert	,000		
Soziale Eingebundenheit	Korrelationskoeffizient	,277*	,364**	1,000
	p-Wert	,012	,001	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Zwischen den einzelnen Skalen der Motivation liegen sehr geringe Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt.

In Abbildung 5-23 ist die Motivationsausprägung von EinkäuferInnen anhand der Mittelwerte dargestellt. Die Bewertung der Ausprägung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend).

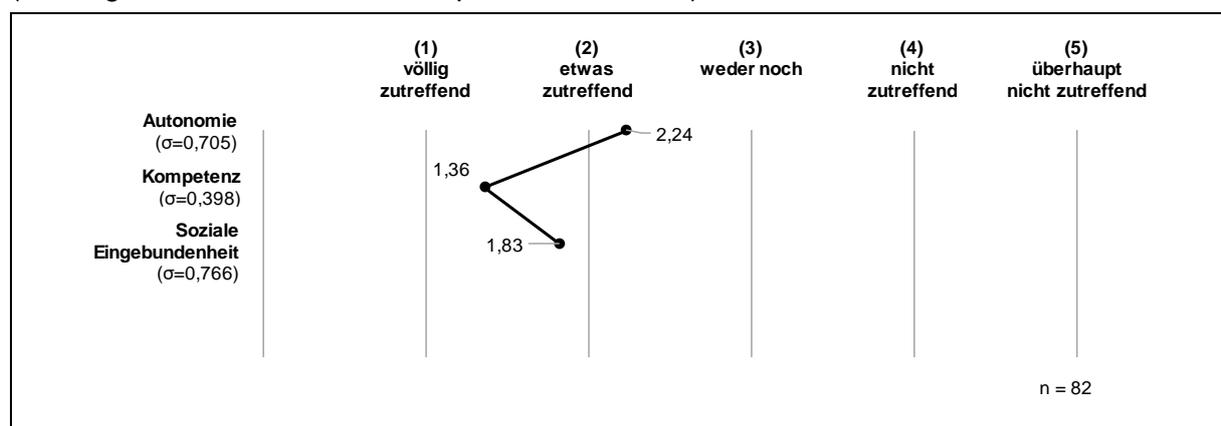


Abbildung 5-23: Motivationsausprägung der EinkäuferInnen der Stichprobe

Die Dimension „Kompetenz“ ( $\bar{x}=1,36$ ) hat die stärksten und die Dimension „Autonomie“ ( $\bar{x}=2,24$ ) die schwächste Ausprägung. Auffallend ist, dass die Standardabweichungen sehr niedrig sind.

Im nächsten Schritt wird versucht, die Motivation mit den drei Dimensionen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einem Konstrukt „Motivation“ durchführen zu können. Dazu wird von den Skalen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit der Mittelwert berechnet und das Konstrukt anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung des Konstrukts ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Tabelle 5-82 zeigt die Kennwerte des Konstrukts „Motivation“.

Tabelle 5-82: Skalenkennwerte des Konstrukts „Motivation“

Skala	Trennschärfe-koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
MW_Autonomie (6 Items)	,352	,343		2,23	,704	,001
MW_Kompetenz (6 Items)	,404	,379		1,36	,397	,000
MW_Soziale Eingebundenheit (5 Items)	,285	,499		1,82	,765	,000
MW_Motivation (17 Items)			,502	1,81	,455	,001
ZMW_Motivation (standardisiert)				0,00	1,00	,001

5-stufige Likert-Skala: 1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Aus Tabelle 5-82 ist ersichtlich, dass alle Mittelwertvariablen von der Normalverteilung abweichen. Soziale Eingebundenheit sollte auf Grund der Trennschärfe von 0,285 nicht in das Konstrukt „Motivation“ aufgenommen werden. Auch die Korrelationskoeffizienten von soziale Eingebundenheit aus Tabelle 5-81 weisen nur geringe Korrelationen zu den beiden anderen Skalen auf. Die Skala MW\_Soziale Eingebundenheit wird in das Konstrukt „Motivation“ mitebezogen.

Die offene Frage nach den Motivationsmaßnahmen wurde von 34 EinkäuferInnen beantwortet und hat bis auf wenige Ausreißer folgende Themen ergeben, die als Zusammenfassung genannt werden: Mehr Eigenverantwortung, Position des Einkaufs stärken, Prozessoptimierung, Stellenwert des Einkaufs erhöhen, mehr Gestaltungsspielraum;

### Interpretation

Das wissenschaftliche Konstrukt der Motivation nach der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT wurde an EinkäuferInnen mit 18 Items und drei Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse wurde im Sinne einer struktur-prüfenden Analyse mit a priori drei Faktoren durchgeführt, welche eine erklärte Gesamtvarianz bei EinkäuferInnen von 59,15 % erklären. Die Kommunalität des Items M\_soziale\_Eingeb\_6 wies nach der Extraktion nur noch einen Wert von 0,381 auf, woraufhin dieses Item unter besonderer Beobachtung stand. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,604 und 0,839 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Doppelladungen sind nicht erwähnenswert. Die Korrelationswerte der einzelnen Items innerhalb der Dimensionen weisen geringe bis mittlere signifikante Werte auf. Lediglich die Items M\_Kompetenz\_2 und M\_Kompetenz\_1\_R ( $r=0,124$ ) und die Items M\_Kompetenz\_4\_R und M\_Kompetenz\_3 ( $r=0,169$ ) haben nicht signifikante schwache Korrelation zueinander.

Bei einer weiteren Reliabilitätsanalyse gab es jedoch keine Hinweise eines dieser Items aus der Skala zu entfernen.

Aus der Reliabilitätsanalyse werden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen von 0,801 bis 0,901 berechnet, was sehr guten Werten entspricht. Das Cronbachs Alpha von 0,901 der Skala soziale Eingebundenheit wurde nach entfernen des Items M\_soziale\_Eingeb\_6 erreicht. Zwischen den Skalen der Motivation liegen schwache positiven signifikanten Korrelationen vor, was auf den gemeinsamen Beitrag der Skalen zur arbeitsbezogenen Motivation schließen lässt.

Die Motivationsausprägung für EinkäuferInnen weist den höchsten Wert für die Dimension Kompetenz ( $\bar{x}=1,36$ ) aus. Eine hohe Kompetenzausprägung hat zur Folge, dass eine Person Einfluss auf ihr Umfeld hat und ihre Tätigkeiten in diesem Umfeld zu einem gewünschten Resultat führen. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist, wird eine Person in der Lage sein in Folge auch ihre Ziele zu erreichen (Ryan und Deci 2000b).

Interessant sind auch die qualitativen Aussagen in Hinblick auf Motivationsmaßnahmen. Dieses stehen sehr stark im Zusammenhang mit dem Autonomiebefinden welches in der Umfrage schlecht ( $\bar{x}=2,24$ ) abgeschnitten hat. Darunter wird das Verlangen verstanden eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Wenn das Bedürfnis der Autonomie erfüllt ist, fühlt sich eine Person in der Lage ihre Tätigkeiten selbstständig zu organisieren. Ryan und Deci (2000b) machen allerdings auch noch die explizite Anmerkung, dass Autonomie nicht mit Unabhängigkeit oder mit freiem Willen gleichzusetzen ist. Zusammengefasst lässt sich erkennen, dass die Maßnahmen zu Motivationssteigerungen bei EinkäuferInnen den schlechten Wert der Dimension Autonomie widerspiegeln.

### **5.2.7 Zusammenhänge der Konstrukte**

In diesem Abschnitt werden die Zusammenhänge der Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „persönlicher Erfolg“ von EinkäuferInnen ermittelt. Der persönliche Erfolg von EinkäuferInnen wird mit dem Begriff „Einkaufserfolg“ bezeichnet. Den Zusammenhangsanalysen liegen latente Konstrukte zugrunde. Um diese Konstrukte messbar zu machen, wurden die Einzelitems zu sogenannten Itempäckchen (Skalen oder Dimensionen) zusammengefasst, die jeweils aus einer unterschiedlichen Itemanzahl und Spannweite bestehen. Durch die z-Transformation der Itempäckchen können die unterschiedlichen Spannweiten der Skalen miteinander kombiniert werden. Zur Überprüfung der Hypothesen werden einfach und multiple lineare Zusammenhänge gerechnet. Dies stellt einen sauber durchgeführten wissenschaftlichen Versuch dar, die Zusammenhänge linear aufzuzeigen.

#### **Einfache lineare Regression**

Mit der Regressionsanalyse können Arten des Zusammenhangs aufgedeckt bzw. Werte der abhängigen Variable aus den Werten anderer unabhängiger Variablen vorhergesagt werden (Bühl 2016). Der erste Anhaltspunkt über mögliche lineare Zusammenhänge wird durch den Blick auf das einfache Punkte- bzw. Streudiagramm gegeben.

Im Folgenden soll untersucht werden, wie sich die Zusammenhänge der Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“ und „Motivation“ (unabhängige Variablen) auf das Konstrukt „Einkaufserfolg“ (abhängige Variable) gestalten und auswirken. Zuerst wird anhand der Korrelationen aufgezeigt, zwischen welchen Konstrukten Korrelationen bestehen. Das Konstrukt der Persönlichkeitseigenschaften konnte nicht aus den fünf Dimensionen zu einer Skala zusammengefasst werden, wodurch folge dessen nur die Korrelationen der einzelnen Dimensionen mit dem Einkaufserfolg dargestellt werden. Im Anschluss folgt die Berechnung der Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) um einzelne Konstrukte miteinander zu vergleichen. In der unten dargestellter Tabelle 5-83 wurde den Konstrukten eine Nummer zugeordnet um die Darstellung der Korrelationen in Tabelle 5-84 zu erleichtern. Es werden nur alle signifikanten Korrelationen dargestellt.

Tabelle 5-83: Konstrukt Nummerierung

Konstrukt	Nr.	Konstrukt	Nr.
Einkaufserfolg	1	M_soziale Eingebundenheit	9
P_Extraversion	2	Motivation	10
P_Verträglichkeit	3	SK_Führungsfähigkeit	11
P_Gewissenhaftigkeit	4	SK_Kooperationsfähigkeit	12
P_Neutizismus	5	SK_Kommunikationsfähigkeit	13
P_Offenheit	6	Sozialkompetenz	14
M_Autonomie	7	Kompetenz	15
M_Kompetenz	8		

P. Persönlichkeitseigenschaften; M. Motivation; SK. Sozialkompetenz

Tabelle 5-84: Korrelationen der Konstrukte

Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2															
3															
4															
5		-,33**													
6															
7	,251*														
8	,49**						,44**								
9							,28*	,36**							
10	,35**						,76**	,72**	,73**						
11	,28*														
12	,28*				,23*				,40**	,260*					
13											,40**				
14	,30**										,73**		,90**		
15	,39**						,279*		,238*	,30**	,40**	,40**	,29**	,39**	

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig). \*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

In Tabelle 5-84 ist ersichtlich, dass der Einkaufserfolg geringe signifikante bis sehr signifikante Korrelationen mit den Konstrukten M\_Autonomie, M\_Kompetenz, Motivation, SK\_Führungsfähigkeit, SK\_Kooperationsfähigkeit, Sozialkompetenz und der Kompetenz aufweist. In weiterer Folge werden die sehr signifikanten Korrelationen des Einkaufserfolgs mit

Motivation (0,35\*\*) und Kompetenz (0,39\*\*) einer einfachen linearen Regressionsanalyse unterzogen.

Um einen ersten Eindruck zu erhalten, werden alle unabhängigen Variablen mittels einfacher linearer Regression in Zusammenhang mit der abhängigen Variable gebracht und mittels Streudiagramm betrachtet. Auf der Abszisse wird die abhängige und auf der Ordinate des Streudiagramms die unabhängige Variable dargestellt. Ausgewiesen wird auch die jeweilige Regressionsfunktion für eine einfache lineare Regression. Für die Regressionen werden jeweils die z-transformierten Variablen als Variablen zur Berechnung herangezogen. Abbildung 5-24 zeigt die einfache lineare Regression der Kompetenz (zusammengefasst aus 13 Items, siehe Kapitel 5.2.3.2) mit dem Einkaufserfolg.

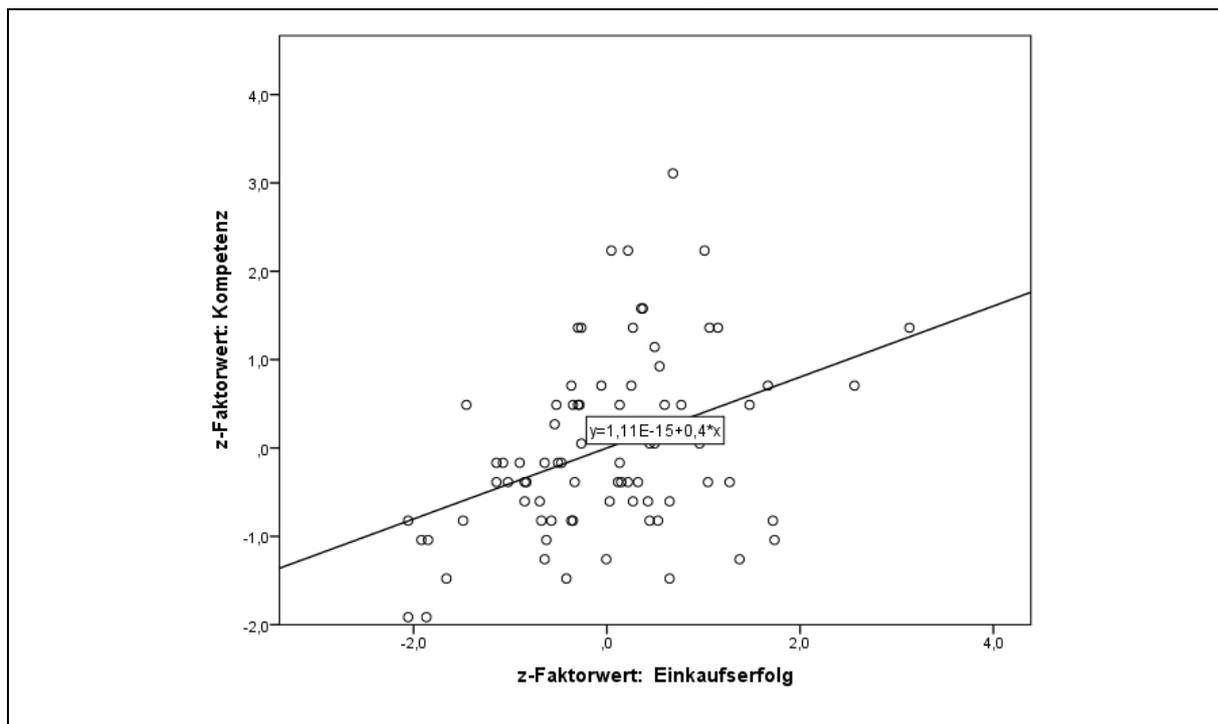


Abbildung 5-24: Linearer Zusammenhang Kompetenz - Einkaufserfolg

Aus der Abbildung 5-24 ist zu erkennen, dass die Streuung der Punkte nicht perfekt einfache lineare Zusammenhänge aufweisen. Abbildung 5-25 zeigt die einfache lineare Regression der Motivation (zusammengefasst aus 17 Items, siehe Kapitel 5.2.6) mit dem Einkaufserfolg.

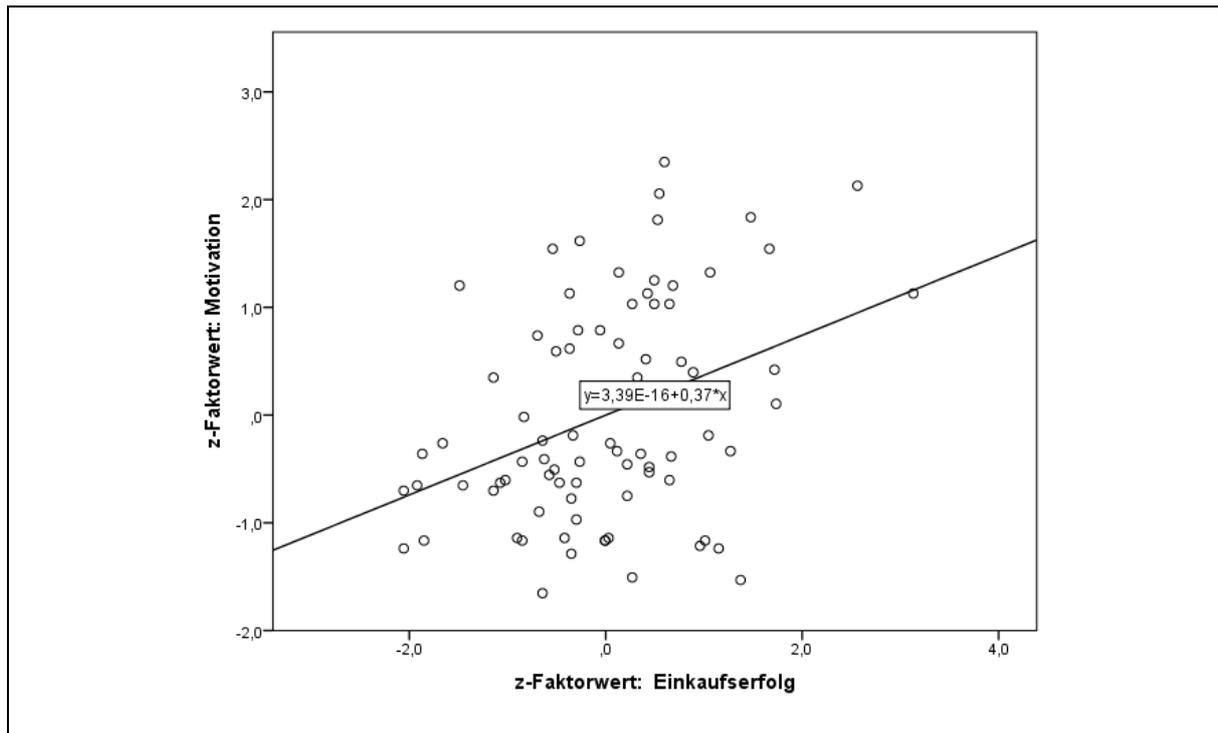


Abbildung 5-25: Linearer Zusammenhang Motivation - Einkaufserfolg

Aus der Abbildung 5-25 ist zu erkennen, dass die Streuung der Punkte nicht perfekt einfache lineare Zusammenhänge aufweisen. Um die Güte der einfachen linearen Zusammenhänge weiter zu bestimmen wird die Regressionsgleichung berechnet und die wesentlichsten Ergebnisse dargestellt. Zunächst wird das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) berechnet. Das ist ein Maß für die Güte der Anpassung durch die Regressionsgerade und liegt zwischen 0 und 1. Dieses Maß zeigt den erklärten Anteil der Streuung an der Gesamtstreuung auf. Der Korrelationskoeffizient  $R$  gibt den Zusammenhang der Variablen, gleich dem Korrelationskoeffizienten nach Pearson, an. Tabelle 5-85 zeigt die Modellzusammenfassung, wobei die abhängige Variable immer der Einkaufserfolg ist und je nach Modell die unabhängige Variable Einfluss auf die abhängige Variable ausübt.

Tabelle 5-85: Modellzusammenfassung der einfachen linearen Regression

Modell	$R$	$R^2$	korrigiertes $R^2$	Standardfehler des Schätzers	$F$	sig.
1	,402	,161	,151	,92149212	15,3897	,000
2	,370	,137	,126	,93468200	12,717	,001

1: Einflussvariablen: Konstante, Kompetenz

2: Einflussvariablen: Konstante, Motivation

Die Modellzusammenfassung spiegelt durch das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  der einzelnen Einflussvariablen schwache Zusammenhänge wider. Jedes  $R^2$  weist somit einen Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung auf. Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  ist allerdings als alleiniges Kriterium zur Beurteilung der Güte eines Modells nicht ausreichend. Die einfache lineare Regression sollte nur einen ersten Eindruck für die nachfolgende multiple lineare Regressionsanalyse darstellen. An dieser Stelle wird auf die Bestimmung weiterer

Gütekriterien für einfach lineare Zusammenhänge verzichtet und in weiterer Folge auf die multiple lineare Regression übergeleitet.

### Multiple lineare Regression

Mittels multipler linearer Regression sollen nicht nur einzelne unabhängige Variablen in Kombination mit der abhängigen Variable gebracht werden, sondern alle unabhängigen Variablen gleichzeitig in die Analyse miteinbezogen werden um schlussendlich Koeffizienten zu schätzen. Auf Grund dieser Komplexität, lassen sich multiple Zusammenhänge nicht mehr graphisch darstellen, sondern nur berechnen. Da mehrere unabhängige Variablen in die Regression einfließen, wird als Variante der multiplen linearen Regression die schrittweise multiple lineare Regression gewählt. Dabei werden nur jene unabhängigen Variablen aufgenommen, die sich als relevant erweisen (Bühl 2016). Die Modellzusammenfassung weist daher für die Interpretation nur noch die relevanten unabhängigen Variablen aus.

Als abhängige Variable wird die Variable Einkaufserfolg in die multiple lineare Regressionsrechnung eingebracht. Als unabhängige Variablen werden die Konstrukte zwei bis 15 aus Tabelle 5-83 eingebracht. Von allen Variablen werden die z-transformierten Werte für die Analyse verwendet. Tabelle 5-86 zeigt die Modellzusammenfassung der Gütekriterien.

Tabelle 5-86: Modellzusammenfassung der multiplen linearen Regression

<i>Modell</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>korrigiertes R<sup>2</sup></i>	<i>Standardfehler des Schätzers</i>
1	,484 <sup>a</sup>	,234	,225	,88058753
2	,603 <sup>b</sup>	,364	,347	,80778203

a. Einflussvariablen: (Konstante), M\_Kompetenz

b. Einflussvariablen: (Konstante), M\_Kompetenz, Kompetenz

In das Modell wurden 14 unabhängige Variablen aufgenommen, wobei sich nur zwei unabhängige Variablen als relevant erwiesen haben (siehe Tabelle 5-86). Der Korrelationskoeffizient R mit zwei unabhängigen Variablen hat einen Wert von 0,603 und zeigt einen mittleren Zusammenhang. Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  weist mit 0,364 einen geringen Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung auf. Das korrigierte  $R^2$  nimmt mit der zweiten unabhängigen Variable zu und zeigt daher, dass der Erklärungsgehalt des Modells mit der zweiten Variable gestiegen ist. Der Standardfehler des Schätzers ist insgesamt 0,8778 und daher kleiner als die Standardabweichung der abhängigen Variable (1,00).

Somit kann von einem guten Modell ausgegangen werden. Tabelle 5-87 zeigt die Ergebnisse der dazugehörigen ANOVA (analysis of variance).

Tabelle 5-87: ANOVA der multiplen linearen Regression

<i>Modell</i>		<i>Quadrat- summe</i>	<i>df</i>	<i>Mittel der Quadrate</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	18,965	1	18,965	24,458	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	62,035	80	,775		
	Gesamt	81,000	81			
2	Regression	29,452	2	14,726	22,568	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	51,548	79	,653		
	Gesamt	81,000	81			

a. Einflussvariablen: (Konstante), M\_Kompetenz

b. Einflussvariablen: (Konstante), M\_Kompetenz, Kompetenz

In Tabelle 5-87 sind die schrittweisen Ergebnisse der Varianzanalyse dargestellt. Die Tabelle zeigt Informationen über die Qualität des Modells und es wird die Frage behandelt, ob das Modell über die Stichprobe hinaus Gültigkeit besitzt. Die Varianzanalyse berechnet das Verhältnis zwischen erklärter Regression und nicht erklärter (Residuen) Varianz mittels F-Test. Die Tabelle basiert auf der Zerlegung der Quadratsummen, um den F-Wert zu erhalten. Die Irrtumswahrscheinlichkeit p, die in der letzten Spalte unter Signifikanz (Sig.) ausgewiesen ist, gehört zum prüfenden F-Wert. Die F-Werte der einzelnen unabhängigen Variablen weisen höchst statistische Signifikanzen auf. Es besteht Wechselwirkung zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen. In weiterer Folge werden die Regressionskoeffizienten überprüft.

Tabelle 5-88: Koeffizienten der multiplen linearen Regression

<i>Modell</i>		<i>Nicht standardisierte Koeffizienten</i>		<i>Standardisierte Koeffizienten</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
		<i>Regressions- koeffizient B</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>Beta</i>		
1	(Konstante)	-1,574E-15	,097		,000	1,000
	M_Kompetenz	,484	,098	,484	4,945	,000
2	(Konstante)	-1,790E-15	,089		,000	1,000
	M_Kompetenz	,452	,090	,452	5,011	,000
	Kompetenz	,361	,090	,361	4,009	,000

Tabelle 5-88 zeigt die aufzunehmenden Koeffizienten in die Regressionsgleichung. Beide Koeffizienten weisen höchst signifikante Werte gegenüber der Prüfgröße T auf. Die Beta Werte stellen die standardisierten Regressionskoeffizienten dar und zeigen damit die Wichtigkeit der aufgenommen unabhängigen Variablen an. Die Tabelle mit den ausgeschlossenen Variablen wird nicht dargestellt.

### Interpretation

Die Zusammenhänge der Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „persönlicher Erfolg“ von EinkäuferInnen (Einkaufserfolg) wurden, anhand

den in den Kapiteln 5.2.3 bis 5.2.6 ermittelten Skalen, mittels Korrelation überprüft. Die Zusammenfassung der Persönlichkeitseigenschaften zu einem Konstrukt war aus den Ergebnissen der Gütekriterien nicht möglich und somit wurden die einzelnen Dimensionen in Zusammenhang mit dem Einkaufserfolg gebracht. Insgesamt korrelieren drei Konstrukte signifikant und vier Konstrukte sehr signifikant mit dem Einkaufserfolg. Um aus diesen sieben signifikanten Korrelationen die relevanten herauszufiltern, wurden mittels schrittweiser multipler Regression alle 14 Konstrukte als unabhängige Variablen mit der abhängigen Variable „Einkaufserfolg“ in Zusammenhang gebracht. Mit einem mittleren Zusammenhang ergaben sich die Konstrukte Kompetenz (13 Items) und M\_Kompetenz (6 Items) der Motivation mit dem Einkaufserfolg als relevant und höchst signifikant. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der Definition aus Kapitel 2.4.2, dass Kompetenzen die größte Nähe zur Performanz (Erfolg, Leistung) haben. Interessant ist das Ergebnis, dass keine der Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften eine signifikante Korrelation zum Einkaufserfolg aufweist und somit die Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen in keinem Zusammenhang mit dem persönlichen Einkaufserfolg stehen. Dieses Ergebnis ist kritisch zu betrachten, da die Gütekriterien der Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften sehr schlechte Werte aufweisen. Beim Zusammenhang der Dimension Kompetenz der Selbstbestimmungstheorie und dem Einkaufserfolg wurde die höchste Korrelation berechnet (0,49\*\*). Dieses Ergebnis deckt sich mit der Literatur und postuliert, wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist, sind EinkäuferInnen in der Lage ihre gesteckten Ziele erfolgreicher zu erreichen.

## 5.2.8 Zusammenfassung der hypothesenüberprüfenden Untersuchungen

Dieses Kapitel soll aufbauend auf die deskriptiven und inferenzstatistischen Auswertungen der Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.7 jene in Kapitel 3.4 formulierten Hypothesen im Zuge einer hypothesenprüfenden Untersuchung näher analysieren. Das Ziel liegt in der Überprüfung der Zusammenhänge und Unterschiede bestimmter Variablen und Konstrukten. Folgend werden die einzelnen Hypothesen schrittweise mit den dazugehörigen Auswertungen dargestellt.

---

### Hypothese 1: Big Five Modell bei EinkäuferInnen

Es wird angenommen, dass sich das Big Five Modell mit den fünf Persönlichkeitsdimensionen, im Speziellen das BFI-10, bei EinkäuferInnen abbildet.

---

Die Überprüfung dieser Hypothese ist in Kapitel 5.2.4 ersichtlich. Das wissenschaftliche Konstrukt der Persönlichkeitseigenschaften nach dem BFI-10 wurde an 82 EinkäuferInnen mit 10 Items und fünf Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse hat die fünf Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des BFI-10 bei EinkäuferInnen von 72,22% erklären. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,731 und 0,851 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Doppelladungen sind nicht erwähnenswert. Der Kritikpunkt der Faktorenanalyse ist des KMO Kriterium mit lediglich 0,49. Dieser Wert deutet einen Grenzwert für die Gültigkeit der Faktorenanalyse, allerdings weisen der Bartlett-Test und weitere Korrelationsanalysen der Items untereinander durchaus positive Werte für eine Faktorenanalyse auf. Aus der Reliabilitätsanalyse werden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen von 0,47 bis

0,669 berechnet, was bei zwei Items pro Skala sehr guten Werten entspricht. Zwischen den Skalen der Persönlichkeitseigenschaften liegen keine positiven signifikanten Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt. Die Hypothese kann grundlegend bestätigt werden, jedoch ist das KMO Kriterium und daraus folgend die Bestätigung der Hypothese kritisch zu betrachten

---

### **Hypothese 2: Extraversion – Führungsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Extraversion“ und der Kompetenz „Führungsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Extraversion“ der Big Five und mit der Sozialkompetenz „Führungsfähigkeit“ des Beurteilungsbogens von Frey und Balzer durchgeführt. Da beide Konstrukte von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine geringe positive Korrelation zwischen „Extraversion“ und „Führungsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,213$ ;  $p=0,028$ ; 1-seitig]. Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

---

### **Hypothese 3: Extraversion – Kommunikationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Extraversion“ und der Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Extraversion“ der Big Five und mit der Sozialkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ des Beurteilungsbogens von Frey und Balzer durchgeführt. Da beide Konstrukte von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine geringe Korrelation zwischen „Extraversion“ und „Kommunikationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,005$ ;  $p=0,481$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,481$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

### **Hypothese 4: Verträglichkeit – Kooperationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Verträglichkeit“ und der Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Verträglichkeit“ der Big Five und mit der Sozialkompetenz „Kooperationsfähigkeit“ des Beurteilungsbogens von Frey und Balzer durchgeführt. Da beide Konstrukte von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine geringe negative Korrelation zwischen „Verträglichkeit“ und „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=-0,213$ ;  $p=0,028$ ; 1-seitig]. Auf Grund der negativen Korrelation von  $r=-0,213$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 5: Gewissenhaftigkeit – systematisch-methodisches Vorgehen**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und der Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ der Big Five und mit der Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ aus dem Ist-Kompetenzprofil durchgeführt. Da die Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ nur aus einem Item besteht ist das Ergebnis kritisch zu betrachten. Zumal die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ und die Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“ von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine sehr geringe negative Korrelation zwischen „Gewissenhaftigkeit“ und „systematisch-methodisches Vorgehen“ bei EinkäuferInnen [ $r=-0,131$ ;  $p=0,121$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,121$  und der negativen Korrelation von  $r=-0,131$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 6: Gewissenhaftigkeit – Planungsverhalten**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und der Kompetenz „Planungsverhalten“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ der Big Five und mit der Kompetenz „Planungsverhalten“ aus dem Ist-Kompetenzprofil durchgeführt. Da die Kompetenz „Planungsverhalten“ nur aus einem Item besteht ist das Ergebnis kritisch zu betrachten. Zumal die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ und die Kompetenz „Planungsverhalten“ von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine sehr geringe Korrelation zwischen „Gewissenhaftigkeit“ und „Planungsverhalten“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,026$ ;  $p=0,408$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,408$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 7: Gewissenhaftigkeit – Neurotizismus**

Es wird ein negativer Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsdimensionen „Gewissenhaftigkeit“ und „Neurotizismus“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit den Dimensionen „Gewissenhaftigkeit“ und „Neurotizismus“ der Big Five durchgeführt. Da die Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine sehr geringe negative Korrelation zwischen „Gewissenhaftigkeit“ und „Neurotizismus“ bei EinkäuferInnen [ $r=-0,130$ ;  $p=0,123$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,123$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 8: Offenheit für Erfahrungen – Innovationsfreudigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension „Offenheit für Erfahrungen“ und der Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Offenheit für Erfahrungen“ der Big Five und mit der Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ aus dem Ist-Kompetenzprofil durchgeführt. Da die Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ nur aus einem Item besteht ist das Ergebnis kritisch zu betrachten. Zumal die Dimension „Offenheit für Erfahrungen“ und die Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine sehr geringe Korrelation zwischen „Offenheit für Erfahrungen“ und „Innovationsfreudigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,014$ ;  $p=0,450$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,450$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 9: Autonomie der SDT – Organisationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „Autonomie“ der SDT und der Kompetenz „Organisationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Autonomie“ der SDT und mit der Kompetenz „Organisationsfähigkeit“ aus dem Ist-Kompetenzprofil durchgeführt. Da die Kompetenz „Organisationsfähigkeit“ nur aus einem Item besteht ist das Ergebnis kritisch zu betrachten. Zumal die Dimension „Autonomie“ und die Kompetenz „Organisationsfähigkeit“ von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine sehr geringe Korrelation zwischen „Autonomie“ und „Organisationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,134$ ;  $p=0,115$ ; 1-seitig]. Auf Grund der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p=0,115$  führt das Ergebnis zu einer Ablehnung der aufgestellten Hypothese.

---

**Hypothese 10: Kompetenz der SDT – Einkaufserfolg**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „Kompetenz“ der SDT und dem persönlichen Erfolg bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „Kompetenz“ der SDT und mit dem Konstrukt „Einkaufserfolg“ durchgeführt. Da die Dimension „Kompetenz“ der SDT von der Normalverteilung abweicht, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine geringe positive Korrelation zwischen „Kompetenz“ der SDT und „Einkaufserfolg“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,484$ ;  $p=0,000$ ; 1-seitig] welche höchst signifikant ist. Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

---

**Hypothese 11: Soziale Eingebundenheit der SDT – Kooperationsfähigkeit**

Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen „sozialer Eingebundenheit“ der SDT und der Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen angenommen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird mit der Dimension „soziale Eingebundenheit“ der SDT und der Sozialkompetenz „Kooperationsfähigkeit“ des Beurteilungsbogens von Frey und Balzer durchgeführt. Da die Dimension „soziale Eingebundenheit“ der SDT und die Sozialkompetenz „Kooperationsfähigkeit“ von der Normalverteilung abweichen, wird die Korrelationen nach Spearman berechnet. Die Analyse ergibt eine geringe positive Korrelation zwischen „sozialer Eingebundenheit“ der SDT und „Kooperationsfähigkeit“ bei EinkäuferInnen [ $r=0,396$ ;  $p=0,000$ ; 1-seitig] welche höchst signifikant ist. Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

---

**Hypothese 12: Einkaufserfolg**

Es wird angenommen, dass sich der persönliche Erfolg von EinkäuferInnen anhand sieben Faktoren abbildet.

Die Überprüfung dieser Hypothese ist in Kapitel 5.2.5 ersichtlich. Das aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitete Konstrukt des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen wurde aus 23 Items mit sieben Faktoren (Kosten, Qualität, Liefertreue, Flexibilität, Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation) gestaltet und in einen operativen und strategischen Erfolg eingeteilt. Die Faktorenanalyse hat die sieben Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen von 78,69% erklären. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,604 und 0,915 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Zwischen den einzelnen der sieben Skalen des Einkaufserfolgs liegen sehr geringe Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt. Lediglich die Faktoren „Liefertreue“ und „Flexibilität“ weisen eine höhere Korrelation von 0,592 auf. Anhand der Korrelationen ist auch ersichtlich, dass die operativen Skalen (Kosten, Qualität, Liefertreue und Flexibilität) untereinander höher korrelieren (0,396 bis 0,592) als mit den strategischen Skalen (Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation) (0,241 bis 0,445). Die strategischen Skalen korrelieren untereinander zwischen 0,439 und 0,513. Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zeigen sehr hohe Werte bei den Trennschärfen aller Items wodurch, bedingt durch dieses Kriterium, kein Item aus einer einzelnen Skala entfernt wird. Das Cronbachs Alpha aller Skalen übersteigt 0,7 bzw. 0,8 und es kann daher von einer sehr guten Reliabilität der Skalen ausgegangen werden. Die Hypothese, dass sich der Einkaufserfolg anhand von sieben Faktoren abbilden lässt, kann bestätigt werden.

---

**Hypothese 13: Soll- und Ist-Kompetenzprofil**

Es wird kein Unterschied zwischen Soll- und Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen angenommen.

---

Die Überprüfung dieser Hypothese ist in Kapitel 5.2.3.3 ersichtlich. Die Soll-Kompetenzen wurden mit den Ist-Kompetenzen der EinkäuferInnen im Sinne einer Abweichungsanalyse verglichen. Als Grundlage dafür dienen die Ergebnisse aus den Kapiteln 5.2.3.1 und 5.2.3.2. Zum Vergleich der abhängigen Stichproben wird der Wilcoxon-Test auf Basis der Rangreihen der absoluten Wertepaar Differenzen verwendet. Es gibt einen signifikanten Unterschied ( $p=0,027$ , 2-seitig) bei der Kompetenz „systematisch-methodisches Vorgehen“. Der Median verringert sich von der Soll-Kompetenz zur Ist-Kompetenz was zur Folge hat, dass die EinkäuferInnen bei dieser Kompetenz besser in der persönlichen Ausprägung abschneiden als es die Wichtigkeit dieser Kompetenz verlangt. Ein höchst signifikanter Unterschied ( $p=0,001$ , 2-seitig) ergibt sich bei der Kompetenz „Teamfähigkeit“. EinkäuferInnen schätzen sich wesentlich teamfähiger ein als es die Wichtigkeit verlangen würde. Die Kompetenz „Marktkenntnisse“ ( $p=0,005$ , 2-seitig) zeigt den Unterschied, dass EinkäuferInnen nicht die gewünschten Marktkenntnisse haben, wie es die Wichtigkeit erfordern würde. Bei der Kompetenz „Experimentierfreude“ ist zu erkennen, dass EinkäuferInnen experimentierfreudiger sind als es von der Wichtigkeit her Bedeutung hat. Alle anderen Kompetenzen weisen keine weiteren signifikanten Unterschiede zwischen der Wichtigkeit und der persönlichen Ausprägung auf. Daraus schließt sich, dass EinkäuferInnen eine sehr gute persönliche Ausprägung der Kompetenzen in Hinblick auf deren Wichtigkeit haben. Schlussfolgernd muss die Hypothese abgelehnt werden, da ein Unterschied zwischen dem Soll- und Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen bei vier Kompetenzen besteht.

## 6 Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick

Abschließend werden wesentlichste Ergebnisse in diesem Kapitel zusammengefasst und bezüglich der einleitenden forschungsleitenden Fragestellungen reflektiert. Des Weiteren werden Limitationen der Forschungsarbeit hervorgehoben und deren Auswirkungen auf die Ergebnisse erläutert. Im letzten Teil werden abschließend Forschungsschwerpunkte im Ausblick dargestellt.

### 6.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit behandelt ausgewählte Forschungsaspekte von EinkäuferInnen anhand zusammenhängender Konstrukte. Sehr komplexe, sich rasch verändernde Beschaffungsstrategien, volatile Märkte sowie starkes strategisches Outsourcing stellt den Einkauf und darin handelnde Personen in Unternehmen vor ständig neuen Herausforderungen. In der Praxis entwickelt sich der/die EinkäuferIn immer mehr hin zum Wertschöpfungsmanager, da der Einkauf schon lange nicht mehr als nur ein rein abwicklungsorientierter Prozess gesehen werden kann. Im Einkauf wird ein hohes Maß an Wertschöpfungstiefe erzielt und Einkaufsabteilungen können kurzfristige finanzielle Ziele rasch umsetzen aber auch langfristig zum finanziellen Unternehmenserfolg beitragen. Um all den Aufgaben im Einkauf gerecht werden zu können, benötigt es Personen mit speziellen Kompetenzen und der nötigen Motivation um den gewünschten Erfolg im Einkauf erreichen zu können.

ForscherInnen postulieren, dass Forschungsbedarf bezüglich der Personen im Einkauf hinsichtlich unterschiedlicher Konstrukte gegeben ist. EinkäuferInnen sind sehr stark in zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Unternehmen eingebettet. Dabei treten individuelle Arten der Kommunikation, der Aufnahme von Informationen und des Planungsverhaltens in den Vordergrund, wobei es zu untersuchen gilt, ob gewisse Persönlichkeitseigenschaften bei EinkäuferInnen verstärkt auftreten. Zanardi (2017) beispielweise fokussiert auf die Maximierung der Ressourcen innerhalb des Unternehmens im Sinne von der Erarbeitung neuer Kompetenzen für EinkäuferInnen um notwendige Erfolge zu erreichen. Dabei stellt die Autorin Soft Skills in den Mittelpunkt der Forschungsinteressen. EinkäuferInnen brauchen beispielsweise eine gute unternehmensinterne Kommunikation, um Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu verbessern und in weiterer Folge den Einkaufserfolg zu erhöhen.

Die vorliegende Forschungsarbeit greift die Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ bei EinkäuferInnen auf und versucht anhand drei forschungsleitender Fragestellungen einerseits einen Beitrag für die Wissenschaft und andererseits für die Praxis zu generieren. An dieser Stelle werden Ergebnisse anhand der forschungsleitenden Fragestellungen zusammenfassend präsentiert.

## **Welche Kompetenzen werden aus Sicht von EinkäuferInnen für ihre Funktion in einem Unternehmen benötigt?**

Beginnend mit einer umfassenden Literaturrecherche wurde im ersten Schritt der Begriff „Kompetenz“ definiert und von anderen ähnlichen Begrifflichkeiten wie „Fähigkeiten“, „Fertigkeiten“ oder auch „Qualifikation“ abgegrenzt. Für diese Forschungsarbeit wurde der Begriff „Kompetenz“ unter folgendem Aspekt verstanden: *Kompetenz beschreibt die „Fähigkeit, in konkreten Situationen selbstorganisiert erfolgreich zu handeln. Kompetenzen sind nicht angeboren, sondern werden im Laufe eines Lebens durch einen aktiven Austausch mit der Umwelt entwickelt.“* (Heyse 2007b)

Im zweiten Schritt wurden Primär- und Sekundärliteraturquellen aus unterschiedlichen Datenbanken mittels Suchprofil analysiert, welche Kompetenzen von EinkäuferInnen zum Inhalt hatten. Insgesamt wurden acht deutschsprachige und 29 englischsprachige Literaturquellen nach der inhaltlichen Analyse zum Forschungsbereich einer autorInnen- und konzeptbasierenden Strukturierung nach Webster und Watson unterzogen. Aus den insgesamt 37 Literaturquellen wurden mittels Inhaltsanalyse 790 Kompetenznennungen für EinkäuferInnen erhoben und autorInnenbasiert erfasst. Durch den Vergleich unterschiedlicher Kompetenzmodelle wurde für eine weitere systematische Betrachtung der Kompetenzen für EinkäuferInnen der KompetenzAtlas von Heyse und Erpenbeck als ein geeignetes Instrument für eine Kompetenzeinteilung ausgewählt. Die 790 Kompetenznennungen wurden anschließend mittels SynonymAtlas in die Teilkompetenzen nach Heyse und Erpenbeck überführt und mittels KompetenzAtlas ausgewertet. Die Herausforderung bestand darin, den Kompetenzen aus der Literatur ein richtiges Synonym zuzuordnen zu können. Anhand der Teilkompetenzen wurde eine Analyse der 18 wichtigsten Kompetenzen durchgeführt. Die sechs wichtigsten Kompetenzen für EinkäuferInnen laut Literatur sind „Fachwissen“, „Planungsverhalten“, „systematisch-methodisches Vorgehen“, „fachübergreifende Kenntnisse“, „Sprachgewandtheit“ und „Kommunikationsfähigkeit“. Die Kompetenzen „Fachwissen“ und „fachübergreifende Kenntnisse“ wurden einer separaten Analyse unterzogen. Bei der Zusammenfassung der Teil- zu Hauptkompetenzen überwiegt das Ergebnis der Nennungen mit sozial-kommunikativen Kompetenzen für EinkäuferInnen. Das Ergebnis der Kompetenzerfassung der Literatur stellte die Grundbasis für ein Soll-Kompetenzprofil für EinkäuferInnen für die weiteren Untersuchungen dar.

Im dritten Schritt wurden die in der Literatur gefundenen Kompetenzen mittels einer Kompetenzanalyse aus Stellenanzeigen für EinkäuferInnen und anhand von qualitativen Interviews mit EinkäuferInnen verglichen. Bei der Auswertung von 100 Stellenanzeigen wurden 1.061 Kompetenzen für EinkäuferInnen erfasst und auf die gleiche Weise wie bei der Literaturanalyse dem KompetenzAtlas zugeordnet. Zusammenfassend kann vergleichend festgehalten werden, dass „Fachwissen“, „fachübergreifende Kenntnisse“, „Sprachgewandtheit“, „zielorientiertes Führen“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „Teamfähigkeit“ sowohl bei der Literaturanalyse als auch bei den Stellenanalysen wichtige Kompetenzen für EinkäuferInnen darstellen. Die qualitativen Interviews wurden mit vier EinkäuferInnen durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 65 Kompetenzen diskutiert und

analysiert. Sowohl Ergebnisse der Stellenanzeigen als auch der Interviews ließen Rückschlüsse auf eine umfassende Literaturerhebung zu.

Im vierten Schritt wurden die 16 wichtigsten Kompetenzen und das Fachwissen anhand des Soll-Kompetenzprofils mittels Online-Umfrage bei EinkäuferInnen anhand der Wichtigkeit abgefragt. 82 EinkäuferInnen reiheten folgende Kompetenzen in absteigender Reihenfolge (Nennung der ersten fünf Kompetenzen), nämlich „Kommunikationsfähigkeit“, „Problemlösungsfähigkeit“, „Initiative“, „Organisationsfähigkeit“ und „Planungsverhalten“. Innerhalb des Fachwissens wurden folgende Kenntnisse nach ihrer Wichtigkeit gereiht: „betriebswirtschaftliche Kenntnisse“, „Prozesskenntnisse“ und „technische Kenntnisse“. Anschließend wurde das Ist-Kompetenzprofil mit denselben Kompetenzen anhand der persönlichen Ausprägung erhoben. Beim Ist-Kompetenzprofil schätzten sich die EinkäuferInnen sehr stark bei „Problemlösungsfähigkeit“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Initiative“, „Teamfähigkeit“ und „systematisch-methodisches Vorgehen“ ein. Innerhalb des Fachwissens ergaben sich hohe Ausprägungen bei „Prozesskenntnissen“, „betriebswirtschaftlichen Kenntnissen“ und „Fremdsprachenkenntnissen“. Es wurde erwartet, dass es keinen Unterschied zwischen Soll- und Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen gibt. Jedoch ergab der Wilcoxon-Test zum Vergleich von abhängigen Stichproben signifikante Unterschiede bei den Kompetenzen „systematisch-methodisches Vorgehen“ ( $p=0,027^*$ ; 2-seitig), „Teamfähigkeit“ ( $p=0,001^{**}$ ; 2-seitig), „Marktkenntnisse“ ( $p=0,005^{**}$ ; 2-seitig) und „Experimentierfreude“ ( $p=0,001^{**}$ ; 2-seitig). Einzig bei der Kompetenz „Marktkenntnisse“ zeigt der Unterschied, dass EinkäuferInnen nicht die gewünschten Marktkenntnisse haben, wie es die Wichtigkeit erfordern würde. Die anderen drei Kompetenzen mit signifikanten Unterschieden werden anhand der Ausprägung besser bewertet als es die Wichtigkeit erfordern würde. Beim Fachwissen ergaben sich drei signifikante Unterschiede. Die fachspezifische Kenntnis „IT-Kenntnisse“ ( $p=0,003$ , 2-seitig) zeigt den Unterschied, dass EinkäuferInnen mehr als die gewünschten IT-Kenntnisse haben, als es die Wichtigkeit für ihren Beruf erfordern würde. Bei „juristischen Kenntnissen“ ( $p=0,001$ , 2-seitig) haben EinkäuferInnen allerdings Nachholbedarf. Hier zeigt sich, dass diese Kenntnisse wichtiger sind, als es der persönlichen Ausprägung bei EinkäuferInnen entspricht. Bei „Logistikkenntnissen“ ( $p=0,026$ , 2-seitig) ist zu erkennen, dass EinkäuferInnen mehr Logistikkenntnisse besitzen als es an Wichtigkeit von Bedeutung hat.

### **Welche Persönlichkeitseigenschaften weisen EinkäuferInnen in Unternehmen auf?**

Im ersten Schritt wurde anhand der Literaturrecherche der Begriff der Persönlichkeitseigenschaften abgegrenzt und definiert. Für diese Forschungsarbeit wurde der Begriff „Persönlichkeitseigenschaften“ unter folgendem Aspekt verstanden: *Persönlichkeitseigenschaften stellen das zeitlich konstante und stabile individuelle Verhalten eines Individuums dar. Die Gesamtheit der Persönlichkeitseigenschaften stellt folge dessen die Persönlichkeit eines Individuums dar* (Jost 2008).

Im zweiten Schritt fand eine literaturgeleitete Diskussion verschiedener Persönlichkeitsmodelle statt. Die Auswahl fiel auf das in der Wissenschaft und Praxis akzeptierte Modell der Big Five Persönlichkeitseigenschaften: „Extraversion“, „Verträglichkeit“, „Gewissenhaftigkeit“, „Neurotizismus“ und „Offenheit für Erfahrung“. Speziell wurde auf eine

ökonomische Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften nach dem Fünf-Faktoren Modell fokussiert und folge dessen die Kurzvariante mit zehn Items (BFI-10) ausgewählt. Durchgeführte Studien und Untersuchungen erwiesen sich als hinreichend reliabel und stabil um eine Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen anhand der fünf Skalen des BFI-10 durchzuführen.

Im dritten Schritt wurde das wissenschaftliche Konstrukt der Persönlichkeitseigenschaften nach dem BFI-10 an 82 EinkäuferInnen mit 10 Items und fünf Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse hat die fünf Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des BFI-10 bei EinkäuferInnen von 72,22% erklären. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,731 und 0,851 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Doppelladungen sind nicht erwähnenswert. Der Kritikpunkt der Faktorenanalyse ist das KMO Kriterium mit lediglich 0,49. Dieser Wert deutet einen Grenzwert für die Gültigkeit der Faktorenanalyse an, allerdings weisen der Bartlett-Test und weitere Korrelationsanalysen der Items untereinander durchaus positive Werte für eine Faktorenanalyse auf. Das Persönlichkeitsprofil für EinkäuferInnen weist den höchsten Wert für die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ aus. Gewissenhaftigkeit zeigt sich im Menschen vor allem durch Aspekte wie Beständigkeit des Verhaltens, Impulskontrolle, Erfolgs- und Aufgabenorientierung und Organisation und Gründlichkeit. Weiters sind Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich pflichtbewusst, ordentlich und zielstrebig (Lang 2009). Gewissenhaftigkeit ist ein wichtiger Faktor für eine mögliche Prognose von Arbeitsleistung bei Angestellten und ArbeiterInnen (Hankes 2011). Menschen mit einer niedrigen Ausprägung an Gewissenhaftigkeit sind oft unordentlich, nachlässig, inkonsequent und unzuverlässig. Unterfacetten des Faktors sind Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Disziplin und Kompetenz (Lang 2009). Das Ergebnis, hinsichtlich der hohen Ausprägung der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ bei EinkäuferInnen, wird durch eine weitere Studie von Klézl et al. (2018) bestärkt.

### **Welche Zusammenhänge weisen die Konstrukte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“, „Motivation“ und „Erfolg“ bei EinkäuferInnen auf?**

Im ersten Schritt wurde mittels Literaturrecherche ein Vergleich verschiedener Theorien zur Motivationserfassung aufgestellt und die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Self-Determination Theory (SDT)) von Ryan und Deci als Motivationstheorie ausgewählt. Die Skala für die grundlegende Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit der SDT ist anhand der drei grundlegenden Bedürfnisse (Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit) für den beruflichen Kontext abgestimmt.

Weiters wurde die Literatur in Hinblick auf grundlegende Veröffentlichungen zum Erfolg im Einkauf analysiert. Für die Einteilung des Einkaufserfolgs wurde die strategische und operative Managementperspektive von Gälweiler und Schwaninger (2005) herangezogen. Die Operationalisierung wurde mittels den Items von Nair et al. (2015), Terpend et al. (2011), Hüttinger et al. (2012) und Foerstl et al. (2013) durchgeführt, welche den insgesamt sieben Faktoren aus der Literatur zugeordnet wurden. Die Operationalisierung der Items erfolgte mit dem Fokus auf den persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen.

Im zweiten Schritt wurden die aus der Literatur ausgewählte Motivationstheorie SDT anhand qualitativer Interviews mit sieben EinkäuferInnen überprüft. Der wesentliche Erkenntnisinhalt wurde darauf gelegt, ob die Selbstbestimmungstheorie der Motivation auch im Einkauf Anwendung finden kann, wobei versucht wurde, mittels der strukturierten Inhaltsanalyse die drei Dimensionen „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ direkt aus dem zu untersuchenden Material abzuleiten. Insgesamt wurden 144 Referenzen in Bezug auf die drei Dimensionen der SDT in den Textstellen extrahiert. Die hohe Anzahl der einzelnen Dimensionen deuten auf eine Abbildung der SDT mit den drei Dimensionen bei EinkäuferInnen hin.

Im dritten Schritt wurde das wissenschaftliche Konstrukt der SDT und des Einkaufserfolgs an 82 EinkäuferInnen überprüft. Das wissenschaftliche Konstrukt der Motivation nach der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT wurde einer Faktorenanalyse im Sinne einer struktur-prüfenden Analyse mit a priori drei Faktoren unterzogen, welche eine erklärte Gesamtvarianz bei EinkäuferInnen von 59,15 % erklären. Aus der Reliabilitätsanalyse wurden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen von 0,801 bis 0,901 berechnet, was sehr guten Werten entspricht. Die Motivationsausprägung für EinkäuferInnen weist den höchsten Wert für die Dimension „Kompetenz“ ( $\bar{x}=1,36$ ) aus. Eine hohe Kompetenzausprägung hat zur Folge, dass eine Person Einfluss auf ihr Umfeld hat und ihre Tätigkeiten in diesem Umfeld zu einem gewünschten Resultat führen. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist, wird eine Person in der Lage sein, in Folge auch ihre Ziele zu erreichen (Ryan und Deci 2000b).

Das aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitete Konstrukt des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen wurde aus 23 Items mit sieben Faktoren (Kosten, Qualität, Liefertreue, Flexibilität, Innovation, Lieferantenzufriedenheit und Organisation) gestaltet und in operativen und strategischen Erfolg eingeteilt. Die Faktorenanalyse hat die sieben Faktoren bestätigt, welche eine erklärte Gesamtvarianz des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen von 78,69% erklären. Die Faktorenanalyse, mit der Annahme von zwei Faktoren (operativen und strategischen Erfolg), zeigt in der rotierten Komponentenmatrix Ladungen der Items auf die Faktoren zwischen 0,431 bis 0,827. Bis auf ein Item weisen alle die entsprechend angenommene Zuordnung zu den einzelnen Faktoren auf. Der Faktor „Kosten“ vereint die allgemeinen Ausführungen von Nair et al. (2015) und Terpend et al. (2011) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Kostensenkung. EinkäuferInnen der Stichprobe tragen in ihrer Ausprägung am meisten zur Reduzierung der Kosten bei, was zu besserem Einkaufserfolg führt. Der Faktor „Lieferantenzufriedenheit“ vereint die allgemeinen Ausführungen von Hüttinger et al. (2012) und fokussiert sich auf die Aktivitäten der EinkäuferInnen und den Beitrag zur Lieferantenzufriedenheit. Die EinkäuferInnen der Stichprobe tragen an zweiter Stelle ihrer Ausprägung sehr stark zur Lieferantenzufriedenheit bei.

Der vierte Schritt analysiert Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte mittels Korrelationen und Regressionen. Insgesamt korrelieren drei Konstrukte signifikant und vier Konstrukte sehr signifikant mit dem Einkaufserfolg. Um aus diesen sieben signifikanten Korrelationen die relevanten herauszufiltern, wurden mittels schrittweiser multipler Regression alle 14

Konstrukte als unabhängige Variablen mit der abhängigen Variable „Einkaufserfolg“ in Zusammenhang gebracht. Mit einem mittleren Zusammenhang ergaben sich die Konstrukte Kompetenz (13 Items) und M\_Kompetenz (6 Items) der Motivation mit dem Einkaufserfolg als relevant und höchst signifikant. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der Definition aus Kapitel 2.4.2, dass Kompetenzen die größte Nähe zur Performanz (Erfolg, Leistung) haben. Interessant ist das Ergebnis, dass keine der Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften eine signifikante Korrelation zum Einkaufserfolg aufweist und somit die Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen in keinem Zusammenhang mit dem Einkaufserfolg stehen. Dieses Ergebnis ist kritisch zu betrachten, da die Gütekriterien der Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften sehr schlechte Werte aufweisen. Beim Zusammenhang der Dimension „Kompetenz der Selbstbestimmungstheorie“ und dem Einkaufserfolg wurde die höchste Korrelation berechnet (0,49\*\*). Damit lässt sich literaturgeleitet schließen, dass bei EinkäuferInnen bei Bedürfnisbefriedigung nach Kompetenz sie in der Lage sind ihre gesteckten Ziele erfolgreich zu erreichen. Für die Hypothesenüberprüfung der Zusammenhänge wird auf Kapitel 5.2.8 verwiesen, welches eine übersichtliche Ergebnisdarstellung zeigt.

## 6.2 Limitationen

Bei der vorliegenden Forschungsarbeit haben sich aufgrund gewisser Entscheidungen und Einschränkungen aber auch bezüglich der Stichprobe Limitationen ergeben, welche nachfolgend aufgezeigt werden.

Im Bereich der Kompetenzanalyse für EinkäuferInnen stellt sich die Frage, ob die Einteilung der Kompetenzen und der daraus resultierende Genauigkeitsgrad des KODE®X KompetenzAtlases für das Profil der EinkäuferInnen fachspezifisch genügend war. Speziell die oft genannte Eigenschaft für Einkäufer „Verhandlungsstärke“ lässt sich nicht direkt im KODE®X KompetenzAtlas abbilden. Des Weiteren fehlt eine fachliche Tiefe bei manchen Kompetenzen wie z.B. „juristische Kenntnisse“. Diese Fachkompetenz stellt ein breites Spektrum an Detailwissen dar, das von Aufgabenbereich zu Aufgabenbereich unterschiedlich definiert ist und für EinkäuferInnen je nach Branche detaillierter erfasst werden sollte. Bei der Abfrage der Kompetenzen mittels dem KompetenzAtlas werden Kompetenzen durch ein Item direkt abgefragt. Eine Operationalisierung jeder Kompetenz durch mehrere Items und eine dazugehörige Faktorenanalyse würde die wissenschaftliche Qualität der Forschungsarbeit im Bereich der Kompetenzen für EinkäuferInnen erhöhen. Die Auswertung der Ergebnisse im Bereich des Kompetenzprofils von EinkäuferInnen sollten weiter spezifiziert werden indem die Forschung auf erfolgreiche EinkäuferInnen und auf operativ, strategisch und leitend arbeitende EinkäuferInnen hin analysiert wird. Dabei ergibt sich die Herausforderung, Erfolg im Einkauf weiter zu untersuchen.

Die Ausführungen von Lang (2009) postulieren, dass der Faktor „Gewissenhaftigkeit“ sich im Menschen vor allem durch Aspekte wie Beständigkeit des Verhaltens, Impulskontrolle, Erfolgs- und Aufgabenorientierung und Organisation und Gründlichkeit zeigt. Weiters sind Personen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich pflichtbewusst, ordentlich und zielstrebig (Lang

2009). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden die Zusammenhangshypothesen zwischen Gewissenhaftigkeit und systematisch-methodischem Vorgehen und Planungsverhalten bei EinkäuferInnen getestet. Bei der Operationalisierung der Teilkompetenzen „systematisch-methodisches Vorgehen“ und „Planungsverhalten“ wurde jeweils nur ein Item verwendet, wodurch die Aussagekraft im Bereich dieser Kompetenzen sehr gering ausfällt. Das KODE System erfasst Kompetenzen mit Singleitems, jedoch wäre eine Darstellung der beiden Kompetenzen durch ein Itemkonstrukt wünschenswert. Aufgrund gleicher Systematik beim Zusammenhang zwischen „Offenheit für Erfahrungen“ und „Innovationsfreudigkeit“, liegt ebenso eine Limitation der Operationalisierung der Kompetenz „Innovationsfreudigkeit“ vor.

Die Ausführungen zur Messung der Persönlichkeitsdimensionen bei Rammstedt et al. (2013) zeigen umfassende Analysen hinsichtlich verschiedener Validitätskoeffizienten und soziodemographischen Variablen. Die genaue Begründung und das Vorgehen der Itemauswahl wird von Rammstedt und John (2007) beschrieben, dabei konnte eine hohe Übereinstimmung mit der BFI-Gesamtskala gezeigt werden. Weitere Belege für die generelle Gültigkeit des BFI-10 wurde im Rahmen einer Serie von Studien mit umfangreichen alters-, bildungs- und geschlechtsheterogenen Stichproben ermittelt (Rammstedt und John 2007). Da im Rahmen dieser Forschungsarbeit nur ein gesamtes Persönlichkeitsprofil von EinkäuferInnen untersucht wurde, gibt es Limitationen im Bereich der Validitätsprüfung hinsichtlich der Stichprobe mit den Koeffizienten nach Rammstedt et al. (2013).

Ein weiterer Forschungsbedarf besteht in der Validierung der Gültigkeit des Persönlichkeitskonstrukts des BFI-10 bei EinkäuferInnen. Eine wesentliche Prüfgröße für die Faktorenanalyse war das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat lediglich einen Wert von 0,490, was einen sehr kläglichen bis unakzeptablen Wert darstellt (Chi-Quadrat: 128,992; df: 45). Der Wert könnte sich daraus ergeben, dass nur zwei Items pro Dimension verwendet werden und die Stichprobe nur 82 TeilnehmerInnen hat. Aus diesem Ergebnis heraus sollte die Faktorenanalyse mit mehr TeilnehmerInnen wiederholt werden um auf einen akzeptablen KMO Wert zu kommen oder die Items der Dimensionen der Persönlichkeitseigenschaften pro Dimension angehoben werden.

Da die Stichprobe eine starke männliche Dominanz aufweist, sollten weitere Untersuchungen die persönlichen Konstrukte der EinkäuferInnen in Hinblick auf das Geschlecht analysieren. Forschungen haben ergeben, dass es speziell bei Persönlichkeitseigenschaften Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt (Rammstedt et al. 2013).

Des Weiteren setzt sich die Stichprobe ausschließlich aus Großunternehmen zusammen und daher kann keine Verallgemeinerung der Ergebnisse für alle Unternehmensgrößen postuliert werden. Der Einkauf nimmt mit steigender Unternehmensgröße höchstwahrscheinlich einen anderen Stellenwert im Unternehmen ein. Um eine gültige Aussage auch für Klein- und Mittelbetriebe treffen zu können, muss die empirische Analyse anhand einer geeigneten Stichprobe wiederholt werden. Selbiges trifft für die Einteilung der Stichprobe nach den Branchen zu. Es zeigte sich, dass der Fokus sehr stark im industriellen Umfeld liegt. Bis auf

das Persönlichkeitsprofil liegen keine Ländervergleiche vor und somit sind auf Grund der Stichprobe die Ergebnisse auf Österreich eingeschränkt.

### 6.3 Ausblick

Im Zuge der Untersuchungen im Rahmen diese Forschungsarbeit haben sich Fragestellungen ergeben, die einen weiteren Forschungsbereich aufzeigen und im Rahmen des Ausblicks zusammengefasst werden.

Anhand der Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen wurde erkannt, dass die Verteilung auf den ersten Blick nicht gleich ist, wie Rammsted et al. (2013) es für eine Referenzstichprobe notwendig erachten. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich daher in der Frage, ob Unterschiede der Persönlichkeitseigenschaften von EinkäuferInnen im Vergleich zu einer Referenzstichprobe vorhanden sind. Eine anknüpfende Untersuchung könnte auch eine Stichprobe von Studierenden befragen. Studierende müssten über die Funktion der EinkäuferInnen Bescheid wissen und eventuell würden diese auch selber einmal im Einkauf tätig werden. Dann könnte auch diese Stichprobe anhand der Persönlichkeitseigenschaften verglichen werden.

Die Vielseitigkeit der gesetzten Ziele an den Einkauf sollte sich im Vergütungs- und Anreizsystem des Einkaufs widerspiegeln. Ebenso sollte die zu den Zielen verbundene Erfolgsmessung klar und transparent dargestellt und den MitarbeiterInnen kommuniziert werden. In den meisten Unternehmen haben kostenbezogene Größen eine hohe Bedeutung. Die ausschließliche Bewertung anhand von Einsparungen greift aber auf Grund der Eingebundenheit der EinkäuferInnen in die Wertschöpfung zu kurz. Auch qualitative Kriterien, die sich an den Zielen des Einkaufs orientieren, sollten in das Vergütungs- und Anreizsystem als auch in die Erfolgsmessung einbezogen werden (Hofmann et al. 2012; Eßig et al. 2013).

Den Ausführungen von Judge et al. (2002) folgend sind speziell erfolgreiche Führungskräfte häufig eher extravertiert und Untersuchungen konnten zeigen, dass Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit generell mit Extraversion in Verbindung stehen (Judge et al. 2002). Da die vorliegende Forschungsarbeit in der Auswertung keine Untersuchung speziell bei Führungskräften im Einkauf durchgeführt hat, ist weiterer Forschungsbedarf vorhanden um dies zu untersuchen. Der Fokus sollte dabei auf die Verbindung zwischen der Persönlichkeitsdimension „Extraversion“ und den Führungskräften im Einkauf liegen. Des Weiteren sollte untersucht werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitseigenschaft „Extraversion“ und erfolgreichen Führungskräften vorliegt, wobei die in dieser Forschungsarbeit angewandte Erfolgsmessung für den Einkauf als Basis dienen kann.

In der Studie von Barrick und Mount (1991) wurde die Auswirkung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen auf drei Kriterien zur Beurteilung der Jobleistung untersucht. Diese drei Kriterien sind Jobfähigkeit, Trainingsfähigkeit und persönliche Daten. Untersucht wurden unter anderem Manager, VerkäuferInnen und PolizistInnen. Die Ergebnisse der Studie ergaben, dass zumindest eine Dimension, nämlich „Gewissenhaftigkeit“, konsistent mit allen drei Kriterien der Jobleistung korreliert und zwar für alle untersuchten Beschäftigungsgruppen.

Judge et al. (1999) zeigten, dass Korrelation zwischen gewissen Persönlichkeitsdimensionen der Big Five und Karriereerfolg besteht. Dabei wurde hohe Gewissenhaftigkeit mit intrinsischem Karriereerfolg (eigene Zufriedenheit) assoziiert. Diese Ausführungen folgern, dass weitere Untersuchungen zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und erfolgreichen EinkäuferInnen durchgeführt werden sollten. Dabei kann die in dieser Forschungsarbeit angewandte Erfolgsmessung für den Einkauf als Basis dienen.

Die Forschungsergebnisse von Specht et al. (2011) zeigten, dass die Ausprägung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen sich im Laufe des Lebens ändern. Die emotionale Stabilität (Anmerkung: Gegenstück zum Neurotizismus) steigt in den ersten 30 Jahren langsam an und sinkt danach wieder. In dieser Forschungsarbeit wurden niedrige Werte der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus bei EinkäuferInnen festgestellt. Jedoch wurden hinsichtlich der Altersunterschiede keine weiteren Berechnungen oder Clusterungen unternommen.

Laut Specht et al. (2011) stieg die Dimension „Extraversion“ höher bei jüngeren ProbandInnen und sank stärker bei älteren. Ähnlich ist es auch bei der Dimension „Offenheit für Erfahrungen“. „Verträglichkeit“ ist hingegen höher bei älteren Personen. „Gewissenhaftigkeit“ zeigte einen höheren Schwankungsbereich sowohl bei jüngeren als auch bei älteren Personen. Auch diese unterschiedlichen Ausprägungen der Persönlichkeitsdimensionen lassen weiteren Raum für die Clusterung nach dem Alter.

Des Weiteren wurde bei Specht et al. (2011) untersucht, wie sich bestimmte Lebensereignisse auf die Persönlichkeitsdimensionen auswirken. So zeigte sich, dass z.B. „Gewissenhaftigkeit“ stärker bei Personen stieg die ihren ersten Job antreten und stärker fällt bei Personen die in Pension gehen. Da die Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ hohe Werte im Persönlichkeitsprofil der EinkäuferInnen aufweist, wären weitere Untersuchungen notwendig, die in Bezug auf das Lebensalter und die Joberfahrung ausgewertet werden.

Ebenso erwies sich eine hohe Ausprägung der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ meist als guter Anhaltspunkt für die zukünftige berufliche Entwicklung (Fruyt und Mervielde 1996). Da die vorliegende Forschungsarbeit keine Untersuchung speziell im Zusammenhang zwischen „Gewissenhaftigkeit“ und beruflichem Erfolg über die Zeit durchgeführt hat, ist weiterer Forschungsbedarf in diesem Feld vorhanden. Der Fokus sollte dabei auf die Verbindung zwischen der Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und beruflichem Erfolg, im Sinne von beruflicher Beförderung, im Einkauf liegen.

Die BFI-10 Skalen zeigen in Bezug auf die untersuchten Inhaltsvariablen durchaus Zusammenhänge mit verschiedenen globalen und spezifischen Maßen der Lebenszufriedenheit (Cohen 1992). So korreliert „Neurotizismus“ wie zu erwarten hauptsächlich negativ mit den Zufriedenheitsmaßen. Aber auch positive Zusammenhänge zwischen „Arbeitszufriedenheit“ und „Extraversion“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“, sowie ein negativer Zusammenhang zwischen „Arbeitszufriedenheit“ und „Neurotizismus“ konnten nachgewiesen werden. Diese Ergebnisse stimmen mit den bekannten Korrelationsmustern überein (Judge et al. 2002). Weitere Belege für die generelle Gültigkeit des BFI-10 wurde im Rahmen einer Serie von Studien mit umfangreichen alters-, bildungs-

und geschlechtsheterogenen Stichproben ermittelt (Rammstedt und John 2007). Die Ausführungen zur Messung der Persönlichkeitsdimensionen bei Rammstedt et al. (2013) lassen Raum für weitere Untersuchungen der EinkäuferInnen hinsichtlich der bei Rammstedt et al. (2013) genannten Validitätskoeffizienten und sozio-demographischen Variablen.

Eine weitere Forschungsarbeit könnte Stellenanzeigen von EinkäuferInnen hinsichtlich der geforderten Persönlichkeitseigenschaften untersuchen und das Ergebnis, bezüglich der Persönlichkeitsdimension bei EinkäuferInnen, mit den Ergebnissen der quantitativen Hauptstudie der Persönlichkeitseigenschaften bei EinkäuferInnen vergleichen. Des Weiteren sollte ein Vergleich mit der Studie von Klézl et al. (2018) unternommen werden. In dieser wurden Stellenausschreibungen von EinkäuferInnen am tschechischen Arbeitsmarkt in Hinblick auf benötigte Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Die Forscher kamen zum Ergebnis, dass für EinkäuferInnen die Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ eine dominierende Rolle spielt (Klézl et al. 2018). Mit diesem Vergleich könnte ein erster Ansatz geschehen, die geographische Limitation dieser Forschungsarbeit auf ein weiteres geographisches Gebiet auszuweiten.

Hinsichtlich des Erfolgs für EinkäuferInnen wurden Regressionsanalysen berechnet und einfache Zusammenhänge aufgezeigt. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die Konzepte „Kompetenz“, „Persönlichkeitseigenschaften“ und „Motivation“ mit dem „Erfolg“ von EinkäuferInnen anhand eines PLS-Modells (partial least squares) kombinieren und dabei gegenseitige Effekte berücksichtigen. Dabei könnten wechselseitige Beeinflussungen der unterschiedlichen Konzepte berechnet werden.

Weiterer Forschungsbedarf ist gegeben bei der Untersuchung des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen indem eine Auswertung anhand der Funktion der EinkäuferInnen getätigt wird. Dabei soll eine Teilung zwischen operativ und strategisch tätigen EinkäuferInnen geschehen und der Erfolg in beiden Gruppen untersucht werden. Dies bedingt allerdings eine gewisse Größe der Stichprobe, damit in beiden Gruppen noch genügend TeilnehmerInnen vorhanden sind.

## Literaturverzeichnis

- Adamovich, L. K.; Funk, B.; Holzinger, G.; Frank, S. L. (2011): Österreichisches Staatsrecht. Band 1: Grundlagen. 2. aktualisierte Aufl. Wien: Springer (Springers Kurzlehrbücher der Rechtswissenschaft).
- Akın Ateş, M.; van Raaij, E. M.; Wynstra, F. (2018): The impact of purchasing strategy-structure fit on purchasing cost and innovation performance. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 24 (1), S. 68–82. DOI: 10.1016/j.pursup.2017.05.002.
- Albers, S. (2009): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarb. und erw. Auflage. Weisbaden: Gabler/GWW Fachverlage.
- Albers, S.; Gassmann, O. (2005): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-90786-8>.
- Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Alfes, K. (2009): Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Alkemeyer, T.; Schürmann, V.; Volbers, Jörg (Hg.) (2015): Praxis denken. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Allport, G. W. (1959): Persönlichkeit - Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. 2. Aufl. Meisenheim a. Gl.: Beltz.
- Amar, P. (2013): Psychologie für Fach- und Führungskräfte. Für mehr Erfolg im Berufsleben. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Anderson, M. G.; Katz, P. B. (1998): Strategic Sourcing. In: *The International Journal of Logistics Management* 9 (1), S. 1–13.
- Anderson, N.; O., Deniz S. (2003): The construct validity of three entry level personality inventories used in the UK. Cautionary findings from a multiple-inventory investigation. In: *Eur. J. Pers.* 17 (1), 39–66. DOI: 10.1002/per.484.
- Arnold, U. (1989): Ziele, Aufgaben und Instrumente des Materialmanagements. In: *Beschaffung aktuell* 9, S. 47–54.
- Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Sammlung Poeschel, 139).
- Arnolds, H.; Heege, F.; Röh, C.; Tussing, W. (2013): Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen - Spezialthemen - Übungen. 12., akt. u. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Asendorpf, J. B.; Neyer, F. J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit. 5., vollst. überarb. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer (Springer-Lehrbuch).

- Ashenbaum, B. (2006): Defining cost reduction and cost avoidance: Critical Issues Report. CAPS Research.
- Bach, N.; Brehm, C.; Buchholz, W.; Petry, T. (2017): Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen. 2. Aufl. 2017. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.f; Weiber, R. (2016): Multivariate Analysemethoden. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bähring, K.; Hauff, S.; Sossdorf, M.; Thommes, K. (2008): Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen : ein Leitfaden. In: *Die Unternehmung* 62 (1), S. 89–111.
- Baily, P.; Farmer, D.; Jessop, D.; Jones, D. (1994): Purchasing principles and management. 7. ed. London: Pitman Publishing.
- Baldwin, C. K.; Caldwell, L. L. (2003): Development of the free time motivation scale for adolescents. In: *Journal of Leisure Research* 35 (2), S. 129.
- Bals, L.; Turkulainen, V. (2017): Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management. Organization design and outsourcing. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 23 (4), S. 256–267. DOI: 10.1016/j.pursup.2017.06.003.
- Bandura, A. (1997): Self-efficacy. The exercise of control. New York: W.H. Freeman.
- Barbuto, J. E.; Scholl, R. W. (1998): Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scale to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. In: *Psychological Reports* 82 (3), S. 1011–1022.
- Barrick, M. R.; Mount, M. K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. In: *Personnel psychology* 44 (1), S. 1–26.
- Bauer, U. (2017): Betriebssoziologie. Der Humanfaktor im Unternehmen. 1. Auflage 2017. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H (Linde Lehrbuch).
- Baur, N. (2011): Das Ordinalskalenproblem. In: S. Fromm (Hg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag (Lehrbuch), S. 211–222.
- Becchetti, L.; Castriota, S.; Tortia, E. C. (2013): Productivity, wages and intrinsic motivations. In: *Small Bus Econ* 41 (2), S. 379–399. DOI: 10.1007/s11187-012-9431-2.
- Becker, M. (1998): Kompetenzentwicklung für eine dynamische Arbeitswelt. In: M. Schulz, B. Stange, W. Tielker, R. Weiß und G. M. Zimmer (Hg.): Wege zur Ganzheit. Profilbildung einer Pädagogik für das 21. Jahrhundert. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 170–193.
- Becker, M. (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5., aktualisierte und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bellmann, K.; Freiling, J.; Hammann, P.; Mildenberger, U. (2002): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Gabler Edition Wissenschaft,

Strategisches Kompetenz-Management). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-81415-9>.

Benabou, R.; Tirole, J. (2003): Intrinsic and extrinsic motivation. In: *The Review of Economic Studies* 70 (3), S. 489–520.

Bennett, B.; Bettis, J. C.; Gopalan, R.; Milbourn, T. (2017): Compensation goals and firm performance. In: *Journal of Financial Economics* 124 (2), S. 307–330. DOI: 10.1016/j.jfineco.2017.01.010.

Berthel, J.; Becker, F. G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bethlehem, J. (2010): Selection Bias in Web Surveys. In: *International Statistical Review* 78 (2), S. 161–188. DOI: 10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x.

Bharadwaj, S. G.; Varadarajan, P. R.; Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries. A Conceptual Model and Research Propositions. In: *Journal of Marketing* 57 (4), S. 83. DOI: 10.2307/1252221.

Birks, M.; Mills, J. (2015): Grounded theory. A practical guide. Second edition. Los Angeles, London: SAGE.

Birou, L.; Lutz, H.; Zsidisin, G. A. (2016): Current state of the art and science. A survey of purchasing and supply management courses and teaching approaches. In: *IJPM* 9 (1), S. 71. DOI: 10.1504/IJPM.2016.073388.

Bliesener, T. (2009): Der Brockhaus, Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen. Unter Mitarbeit von Roland Asanger. 2., vollst. überarb. Aufl. Mannheim, Leipzig: Brockhaus.

Blinda, L. (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. 1. Aufl.: Deutscher Universitätsverlag (Innovatives Markenmanagement). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=747782>.

BMÖ (2017): BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich. Online verfügbar unter <http://www.bmoe.at/>, zuletzt geprüft am 19.12.2017.

Borgatta, E. F. (1964): The structure of personality characteristics. In: *Syst. Res.* 9 (1), S. 8–17. DOI: 10.1002/bs.3830090103.

Borkenau, P.; Ostendorf, F.; Urs, G. (1999): NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. In: *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie* 28 (2), S. 145–146. DOI: 10.1026//0084-5345.28.2.145.

Bortz, J.; Döring, N. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 5., überarb. Aufl. Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).

Bouchery, Y.; Corbett, C. J.; Fransoo, J. C.; Tan, T. (2017): Sustainable Supply Chains. Cham: Springer International Publishing (4).

- Brandstätter, V. (2012): Allgemeine Psychologie für Bachelor: Motivation und Emotion. Lesen, Hören, Lernen im Web. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/801773353>.
- Bröckermann, R. (2011): Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Broeck, A.; Vansteenkiste, M.; Witte, H.; Soenens, B.; Lens, W. (2010): Capturing autonomy, competence, and relatedness at work. Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (4), S. 981–1002. DOI: 10.1348/096317909X481382.
- Bühl, A. (2016): SPSS 23. Einführung in die moderne Datenanalyse. 15., aktualisierte Auflage. Hallbergmoos: Pearson (Always learning, 4297).
- Bühner, M. (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erw. Aufl. München: Pearson Studium (ps Psychologie).
- Bühner, M.; Ziegler, M. (2012): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson (Psychologie).
- Bunk, G. P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: *Europäische Zeitschrift für Berufsbildung* (1), S. 9–15.
- Burmann, C.; Hülsmann, M.; Freiling, J. (2006): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenz-Management). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=748063>.
- Burt, D. N.; Dobler, D. W.; Starling, S. L. (2003): World class supply management. The key the supply chain management. 7. ed. New York, London: McGraw-Hill Irwin (McGraw-Hill series in management).
- Busse, C. (2016): Doing Well by Doing Good? The Self-interest of Buying Firms and Sustainable Supply Chain Management. In: *J Supply Chain Manag* 52 (2), S. 28–47. DOI: 10.1111/jscm.12096.
- Byrne, K. A.; Silasi-Mansat, C. D.; Worthy, D. A. (2015): Who chokes under pressure? The Big Five personality traits and decision-making under pressure. In: *Personality and Individual Differences* 74, S. 22–28. DOI: 10.1016/j.paid.2014.10.009.
- Caniato, F.; Luzzini, D.; Ronchi, S. (2012): Purchasing performance management systems. An empirical investigation. In: *Production Planning & Control* 25 (7), S. 616–635. DOI: 10.1080/09537287.2012.743686.

- Carr, A. S.; Smeltzer, L. R. (2000): An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness. In: *The Journal of Supply Chain Management* (Summer 2000), S. 40–54.
- Carr, S. A.; Smeltzer, L. R. (1997): An Empirical Based Operational Definition of Strategic Purchasing. In: *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3 (4), S. 199–207.
- Carter, J. R.; Narasimhan, R. (1996): A comparison of North American and European future trends. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management* 23 (3), S. 12–23.
- Cattell, R. B. (2017): The scientific analysis of personality. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cavinato, J. (1987): Purchasing performance. What makes the magic? In: *Journal of Purchasing and Materials Management* 23 (3), S. 10–17.
- Chao, C.; Scheuing, E. E.; Ruch, W. A. (1993): Purchasing Performance Evaluation. An Investigation of Different Perspectives. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29 (2), S. 32–39. DOI: 10.1111/j.1745-493X.1993.tb00011.x.
- Chen, I.; Pauraj, A.; Lado, A. (2004): Strategic purchasing, supply management, and firm performance. In: *Journal of Operations Management* 22 (5), S. 505–523. DOI: 10.1016/j.jom.2004.06.002.
- Chin, W. W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Ed.) (Hg.): *Modern methods for business research*, S. 295–336.
- Chopra, S.; Meindl, P. (2014): *Supply Chain Management. Strategie, Planung und Umsetzung*. 5. Auflage. Hallbergmoos: Pearson (Pearson Studium - WI Wirtschaft).
- Cohen, J. (1992): A power primer. In: *Psychological Bulletin* 112 (1), S. 155–159. DOI: 10.1037/0033-2909.112.1.155.
- Comelli, G. Von Rosenstiel, L. (2001): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. 2., überarb. Aufl. München: Vahlen (Innovatives Personalmanagement).
- Corbin, J.; Strauss, A. (2008): *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Correll, W. (1973): *Einführung in die pädagogische Psychologie*. 6. Auflage. Donauwörth: Ludwig Auer.
- Corsten, H. (1990): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. Einf. 2., durchges. Aufl. München u.a.: Oldenbourg.
- Costa, P. T.; McCrae, R. R. (1992): Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. In: *Psychological assessment* 4 (1), S. 5.

- Cousins, P. D.; Spekman, R. (2003): Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (1), S. 19–29.
- Creswell, J. W. (2014): Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4a ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. In: *Psychometrika* 16 (3), S. 297–334. DOI: 10.1007/BF02310555.
- Cruz, C.; Murphy, E. (1996): Purchasing's New Importance Requires a Broader Education. In: *Purchasing* 121 (9), S. 46–49.
- Daniel, J.; Schuller, I. (2000): Burnout in teacher's profession: Age, years of practice and some disorders. In: *Studia Psychologica* (42), S. 33–41.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R. P.; Warshaw, P. (1992): Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. In: *Journal of Applied Social Psychology*, S. 1111–1132.
- Day, G. S.; Wensley, R. (1988): Assessing Advantage. A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: *Journal of Marketing* 52 (2), S. 1. DOI: 10.2307/1251261.
- De Raad, B. (2000): The Big Five personality factors. Seattle: Hogrefe.
- Deci, E. L. (2012): Promoting Motivation, Health, and Excellence: Ed Deci at TEDxFlourCity. youtube.com: TEDx Talks. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1975): Intrinsic motivation: John Wiley & Sons, Inc.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000a): The Darker and Brighter Sides of Human Existence. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), S. 319–338.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Gagné, M.; Leone, D. R.; Usunov, J.; Kornazheva, B. P. (2001): Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country. A Cross-Cultural Study of Self-Determination. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (8), S. 930–942.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000b): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), S. 227–268.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In: *Canadian Psychology* 49 (3), S. 182–185.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory. Online verfügbar unter <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>, zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 16.08.2017.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (2018): PERFECT - Purchasing Education and Research for European Competence Transfer. Online verfügbar unter <http://www.perfect.lfo.tu-dortmund.de/purchasing-education-and-research-for-european-competence-transfer/>, zuletzt geprüft am 21.04.2018.

- Digman, J. M. (1990): Personality Structure. Emergence of the Five-Factor Model. In: *Annu. Rev. Psychol.* 41 (1), S. 417–440. DOI: 10.1146/annurev.ps.41.020190.002221.
- Digman, J. M.; Takemoto-Chock, N. K. (1981): Factors In The Natural Language Of Personality: Re-Analysis, Comparison, And Interpretation Of Six Major Studies. In: *Multivariate Behavioral Research* 16 (2), S. 149–170. DOI: 10.1207/s15327906mbr1602\_2.
- Down, K.; Liedtka, J. (1994): What corporations seek in MBA hires. A survey. In: *Selections* 10 (2), S. 34–39.
- Driedonks, B. A.; Gevers, J. M.P.; Van Weele, A. J. (2014): Success factors for sourcing teams. How to foster sourcing team effectiveness. In: *European Management Journal* 32 (2), S. 288–304. DOI: 10.1016/j.emj.2013.01.009.
- Duden - Die deutsche Rechtschreibung. Das umfassende Standardwerk auf der Grundlage der aktuellen amtlichen Regeln (2014). 26. Aufl. Berlin: Bibliographisches Institut (Duden - Deutsche Sprache in 12 Bänden, 1).
- Dunifon, R.; Duncan, G. J. (1998): Long-Run Effects of Motivation on Labor-Market Success. In: *Social Psychology Quarterly* 1 (68), S. 33–48.
- Eck, C. D.; Rietiker, J. (2010): Kompetenzen und Anforderungsanalyse. In: B. Werkmann-Karcher und J. Rietiker (Hg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 179–214.
- Eckart, W. U. (2013): *Geschichte, Theorie und Ethik der Medizin*. 7., völlig neu bearb. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Eckart, W. U.; Gradmann, C. (2006): *Ärzte Lexikon. Von der Antike bis zur Gegenwart*. 3. vollständig überarbeitete Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Edelmann, D.; Tippelt, R. (2004): Kompetenz. Kompetenzmessung: ein (kritischer) Überblick. In: *Durchblick* (3), S. 7–10.
- EHM (2007): *KODE®X - Synonyme deutsch-englisch*. Hg. v. ACT - Sudit Coaching Training. Elsevier (2017a): ScienceDirect. Online verfügbar unter <http://www.elsevier.com/solutions/science>, zuletzt geprüft am 07.07.2017.
- Elsevier (2017b): Scopus. Online verfügbar unter <http://www.elsevier.com/solutions/scopus/content>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2017.
- Eltantawy, R. A.; Giunipero, L.; Fox, G. L. (2009): A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. In: *Industrial Marketing Management* 38 (8), S. 925–936.
- Erpenbeck, J. (Hg.) (2007): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. (2012): Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften. In: W. G. Faix (Hg.): *Kompetenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag* ; [4. Stuttgarter

- Kompetenztag]. Unter Mitarbeit von John Erpenbeck. 1. Aufl. Stuttgart: Steinbeis-Edition, S. 59–94.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster: Waxmann (Edition QUEM, 10).
- Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft Buch).
- Erpenbeck, J.; Von Rosenstiel, L. (2007a): Einführung. In: J. Erpenbeck (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. XVII–XLVI.
- Erpenbeck, J.; Von Rosenstiel, L. (2007b): Vorbemerkung zur 2. Auflage. In: J. Erpenbeck (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. XI–XV.
- Eßig, M. (2004): Marketing in der Supply Chain. In: K. Backhaus und M. Voeth (Hg.): Handbuch Industriegütermarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 891–922.
- Eßig, M.; Hofmann, E.; Stölzle, W. (2013): Management von Supply Chains. 1. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Eysenck, H.; Eysenck, M. W. (1987): Persönlichkeit und Individualität. Ein naturwissenschaftliches Paradigma. München [u.a.]: Psychologie-Verl.-Union.
- Faes, W.; Knight, L.; Matthyssens, P. (2000): Buyer profiles: an empirical investigation of changing organizational requirements. In: *European Journal of Purchasing & Supply Management*.
- Faix, W. G. (1995): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie (Executive master of business administration).
- Fandel, G.; Giese, A.; Raubenheimer, H. (2009): Supply-chain-Management. Strategien - Planungsansätze - Controlling. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Feisel, E.; Hartmann, E. (2007): Talent Management im Einkauf, Teil I. People matter most. In: *Beschaffung aktuell* (9), S. 32.
- Feisel, E.; Hartmann, E.; Schober, H. (2008): Purchasing skills – Developing the purchasing professional of the future. paper presented at 23rd Industrial Marketing & Purchasing Group (IMP).
- Fernet, C.; Senécal, C.; Guay, F.; Marsh, H.; Dowson, M. (2008): The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). In: *Journal of Career assessment* 16 (2), S. 256–279.
- Fiedler, P.; Mundt, C. (2005): Persönlichkeitsstörungen. 5., völlig neu bearb. Aufl., [Nachdr.]. Weinheim: Beltz PVU.

- Field, A. P. (2016): *Discovering statistics using IBM SPSS statistics. And sex and drugs and rock'n'roll.* 4th edition, [reprinted]. Los Angeles: SAGE Publications.
- Fisseni, H. (1998): *Persönlichkeitspsychologie. Auf der Suche nach einer Wissenschaft : ein Theorienüberlick.* 4., überarbeitete und erw. Aufl. Göttingen, Seattle: Hogrefe.
- Flick, U. (Hg.) (2015): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* 11. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo).
- Foerster, O.; Wilmanns, K.; Ewald, G. (1924): *Temperament und Charakter.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (41).
- Freiling, J. (2004): *Competence-based View der Unternehmung.* In: *Die Unternehmung* 58 (1), S. 5–25.
- Freiling, J. (2009): *Resource-based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes.* 1. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research Strategisches Kompetenz-Management).
- Frey, A. (1999): *Erzieherinnenausbildung gestern - heute - morgen. Konzepte und Modelle zur Ausbildungsevaluation.* Landau: Empirische Pädagogik e.V.
- Frey, A.; Balzer, L. (2005): *Der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Fähigkeitskonzepten.* In: A. Frey, R. S. Jäger und U. Renold (Hg.): *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen.* Landau: Empirische Pädagogik e.V (Berufspädagogik, Bd. 5), S. 31–56.
- Frey, A.; Balzer, L. (2007): *Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen - smk99.* In: J. Erpenbeck (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 323–335.
- Frey, A.; Balzer, L. (2017): *Einschätzungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen - smk72.* In: J. Erpenbeck (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* 3. Auflage 2017. Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Schäffer Poeschel, S. 149–160.
- Frey, A.; Ertelt, B.-J.; Balzer, L. (2012): *Erfassung und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in der beruflichen Grundbildung in Europa: Aktueller Stand und Perspektiven.* In: Carmen Baumeler, Bernd-Joachim Ertelt und Andreas Frey (Hg.): *Diagnostik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in der Berufsbildung.* Landau: Empirische Pädag. e.V (Bildung, Arbeit, Beruf und Beratung, Bd. 1), S. 11–60.
- Frey, A. (2004): *Kompetenzentwicklung und deren Diagnose in unterschiedlichen Ausbildungsberufen - eine berufspädagogische Notwendigkeit.* In: K. Jenewein, P. Knauth, P. Röben und G. Zülch (Hg.): *Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen: NOMOS VERLAGSGESELLSCHAFT.*

- Frey, A.; Balzer, L. (2003): Soziale und methodische Kompetenzen - der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Kompetenzen. In: *Empirische Pädagogik* 17 (2), S. 148–175.
- Frey, A.; Jäger, R. S.; Renold, U. (Hg.) (2005): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Landau: Empirische Pädagogik e.V (Berufspädagogik, Bd. 5).
- Frieling, E. (Hg.) (2000): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster, New York: Waxmann (Edition QUEM, Bd. 12).
- Fritsche, O. (2015): Biologie für Einsteiger. Prinzipien des Lebens verstehen. 2., neu bearb. Aufl. 2016. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.
- Fröhlich, E. (2011): Zukunftsforschung im Beschaffungsmanagement. In: V. Tiberius (Hg.): *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 123–138.
- Fröhlich-Glantschnig, E. (2005): Berufsbilder in der Beschaffung. Ergebnisse einer Delphi-Studie. 1. Aufl. Köln: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 337).
- Fromm, E. (1995): Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie. Ungekürzte Ausg., 5. Aufl., 33. - 34. Tsd. Hg. v. Rainer Funk. München: Dt. Taschenbuch-Verl (dtv).
- Fruyt, F.; Mervielde, I. (1996): Personality and interests as predictors of educational streaming and achievement. In: *Eur. J. Pers.* 10 (5), S. 405–425. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0984(199612)10:5<405::AID-PER255>3.0.CO;2-M.
- Fulmer, S. M.; Frijters, J. C. (2009): A review of self-report and alternative approaches in the measurement of student motivation. In: *Educational Psychology Review* 21 (3).
- Furnham, A. F. (1997): Knowing and Faking One's Five-Factor Personality Score. In: *Journal of Personality Assessment* 69 (1), S. 229–243. DOI: 10.1207/s15327752jpa6901\_14.
- Gadde, L.; Wynstra, F. (2018): Purchasing management and the role of uncertainty. In: *IMP Journal* 12 (1), S. 127–147. DOI: 10.1108/IMP-05-2017-0030.
- Gagné, M.; Forest, J. (2011): The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconceiving 35 Years of Debate. Hg. v. CIRANO. Montréal (Scientific Series).
- Gälweiler, A.; Schwaninger, M. (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl. (Strategie).
- Geml, R.; Lauer, H. (2008): Marketing- und Verkaufslexikon. 4., aktualisierte und vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3111102&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3111102&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Gerrig, R. J.; Zimbardo, P.; Klatt, A.; Dörfler, T.; Roos, J. (2015): Psychologie. 20., aktualisierte Aufl. Hallbergmoos: Pearson (Always learning).

- Gersch, M.; Freiling, Jörg; Goeke, C. (2005): Grundlagen einer "Competence-based Theory of the Firm". Die Chance zur Schließung einer "Realisierungslücke" innerhalb der Marktprozessstheorie.
- Giunipero, L.; Handfield, R. B.; Eltantawy, R. (2006): Supply management's evolution. Key skill sets for the supply manager of the future. In: *International Journal of Operations & Production Management* 26 (7), S. 822–844.
- Giunipero, L. C. (1999): A Skills-Based Analysis of the World Class Purchaser. Center for Advanced Purchasing Studies. Online verfügbar unter [www.sipm.com/Procurement-Academy/Articles/Strategy/Skillspurchaser.pdf](http://www.sipm.com/Procurement-Academy/Articles/Strategy/Skillspurchaser.pdf), zuletzt geprüft am 21.10.2015.
- Giunipero, L. C.; Denslow, D.; Eltantawy, R. (2005): Purchasing/supply chain management flexibility. Moving to an entrepreneurial skill set. In: *Industrial Marketing Management* 34, S. 602–613.
- Giunipero, L. C.; Handfield, R. B. (2004): Purchasing education and training II. [Tempe, AZ]: CAPS Research (Focus study).
- Giunipero, L. C.; Percy, D. H. (2000): World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation. In: *The Journal of Supply Chain Management* (Fall 2000), S. 4–13.
- Gnahn, D. (2010): Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann (Studientexte für Erwachsenenbildung).
- Goldberg, L. R. (1990): An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (6), S. 1216–1229. DOI: 10.1037/0022-3514.59.6.1216.
- Gosling, S. D.; Rentfrow, J. P.; Swann, B. W. (2003): A very brief measure of the Big-Five personality domains. In: *Journal of Research in Personality* 37 (6), S. 504–528.
- Grochla, E. (1978): Grundlagen der Materialwirtschaft. Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb. 3., gründlich durchges. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Lehrbuch).
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Denison, K.; Billich-Knapp, M.; Frieling, E. (2012a): Kompetenzen und deren Management: ein Überblick. In: S. Grote, S. Kauffeld und E. Frieling (Hg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 18–34.
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Frieling, E. (2012b): Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz. In: S. Grote, S. Kauffeld und E. Frieling (Hg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1–13.
- Guay, F.; Vallerand, R. J.; Blanchard, C. (2000): On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). In: *Motivation and emotion* 24 (3), S. 175–213.
- Häberle, S. G. (2008): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk - mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. München: De Gruyter Oldenbourg.

- Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hakami, A. Y.; Zhang, L. L.; Kumar, A. (2014): Managing Upstream Supply Chain Complexity based on Purchasing Competencies - A Framework. In: Industrial Engineering and Operations Management (Hg.): Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2014, S. 1011–1019.
- Handl, A. (2017): MULTIVARIATE ANALYSEMETHODEN. Theorie und praxis mit r. [S.I.]: Springer.
- Hankes, J. (2011): Die inkrementelle Validität eines Integrity-Tests in Bezug auf Ausbildungserfolg. Kann ein Integrity-Test ein Interview ersetzen? Dissertation.
- Hansmann, K.-W. (2013): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement. Eine empirische Untersuchung. Hg. v. Universität Hamburg. Hamburg.
- Harrell, E. (2017): Eine kurze Geschichte des Persönlichkeitstests. In: *Harward Business Manager* (6), S. 34–35.
- Hartmann, E.; Kerkfeld, D.; Henke, M. (2012): Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (1), S. 22–34. DOI: 10.1016/j.pursup.2011.12.001.
- Hemmer Gudme, O. (2017): A new strategic role for purchasing. Business partner for value(s) creation. In: *Strategic Direction* 33 (2), S. 27–29. DOI: 10.1108/SD-11-2016-0160.
- Hentze, J. (2005): Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4. Aufl.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B. (1967): The motivation to work. 2. ed., 6. print. New York: Wiley.
- Heyse, V. (2007a): KODE®X-Kompetenz-Explorer. In: J. Erpenbeck (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 504–514.
- Heyse, V. (Hg.) (2007b): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. 1. Aufl. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann ([Kompetenzmanagement in der Praxis], [1]).
- Heyse, V. (2007c): Strategien - Kompetenzanforderungen - Potenzialanaylsen. In: V. Heyse (Hg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. 1. Aufl. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann ([Kompetenzmanagement in der Praxis], [1]), S. 11–180.
- Heyse, V. (Hg.) (2010a): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, 5).

- Heyse, V. (2010b): Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. In: V. Heyse (Hg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, 5), S. 55–166.
- Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2008): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2., überarb. u. erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortmann, S. (Hg.) (2015): Kompetenz ist viel mehr. Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis. 1. Aufl. Münster, New York: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, Band 9).
- Heyse, V.; Ortmann, S. (2008): Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster, München [u.a.]: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, 2).
- Hochrein, S.; Muther, M.; Glock, C. H. (2017): Strategy alignment in purchasing and supply management. A systematic literature review and research framework on the performance impact. In: *IJISM* 11 (1), S. 44. DOI: 10.1504/IJISM.2017.083006.
- Hofmann, E.; Maucher, D.; Kotula, M.; Kreienbrink, O. (2012): Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf. Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben, bewerten und darstellen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer (Advanced Purchasing & SCM, 3).
- Hogan, J.; Ones, D. S. (1997): Conscientiousness and Integrity at Work. In: R. Hogan, J. A. Johnson und S. R. Briggs (Hg.): *Handbook of personality psychology*. San Diego: Academic Press, S. 849–870.
- Hohenberger, C.; Spörrle, M. (2013): Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns. In: M. Landes und E. Steiner (Hg.): *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer (Psychologie für die berufliche Praxis), S. 103–121.
- Hossiep, R.; Paschen, M. (2004): Rezension der 2. Auflage des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von R. Hossiep und M. Paschen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 48 (2), S. 79–86. DOI: 10.1026/0932-4089.48.2.79.
- Hossiep, R.; Mühlhaus, O. (2005): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 9). Online verfügbar unter [http://hsu-hh.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok\\_id/5184](http://hsu-hh.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_id/5184).
- Hossiep, R.; Mühlhaus, O. (2015): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 9).
- Huber, H. D. (2004): Im Netz der Kompetenzen. In: H. D. Huber, B. Lockemann und M. Scheibel (Hg.): *Visuelle Netze. Wissensräume in der Kunst*. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 15–30.

- Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hurrelmann, K. (2006): Einführung in die Sozialisationstheorie. 9., unveränd. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz (Beltz-Studium).
- Hüttinger, L.; Schiele, H.; Veldman, J. (2012): The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status. A literature review. In: *Industrial Marketing Management* 41 (8), S. 1194–1205. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.10.004.
- Ilardi, B. C.; Leone, D.; Kasser, T.; Ryan, R. M. (1993): Employee and supervisor ratings of motivation. Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. In: *Journal of Applied Social Psychology* 23 (21), S. 1789–1805.
- Jääskeläinen, A.; Thitz, O. (2018): Prerequisites for performance measurement supporting purchaser-supplier collaboration. In: *Benchmarking* 25 (1), S. 120–137. DOI: 10.1108/BIJ-08-2016-0121.
- Jang, K. L.; Livesley, W. J.; Vernon, P. A. (1996): Heritability of the big five personality dimensions and their facets: A twin study. In: *Journal of personality* 64 (3), S. 577–592.
- Javalgi, R. G.; Dixit, A.; Scherer, R. F. (2009): Outsourcing to emerging markets. Theoretical perspectives and policy implications. In: *Journal of International Management* 15 (2), S. 156–168. DOI: 10.1016/j.intman.2008.08.001.
- John, O. P.; Naumann, L. P.; Soto, C. J. (2008): Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. In: O. P. John, R. W. Robins und L. A. Pervin (Hg.): *Handbook of personality. Theory and research*. 3rd ed. New York: Guilford Press, S. 114–158.
- John, O. P.; Robins, R. W.; Pervin, L. A. (Hg.) (2010): *Handbook of personality. Theory and research*. 3. ed., paperback. New York, NY: Guilford Press.
- John, O. P.; Srivastava, S. (Hg.) (1999): *Handbook of personality: Theory and research. The big Five trait taxonomy: History measurement, and theoretical perspectives*.
- Jones D. (2006): Not all successful CEOs are extroverts. Online verfügbar unter [http://www.usatoday.com/money/companies/management/2006-06-06-shy-ceo-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2006-06-06-shy-ceo-usat_x.htm).
- Jost, P.-J. (2008): *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. 2., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Judge, T. A.; Heller, D.; Mount, M. K. (2002): Five-factor model of personality and job satisfaction. A meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (3), S. 530–541. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.530.
- Judge, T. A.; Higgins, C. A.; Thoresen, C. J.; Barrick, M. R. (1999): THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS, GENERAL MENTAL ABILITY, AND CAREER SUCCESS ACROSS THE LIFE SPAN. In: *Personnel psychology* 52 (3), S. 621–652. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x.

- Jun, G. (2009): Unsere inneren Ressourcen. Mit eigenen Stärken und Schwächen richtig umgehen. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-525-45373-5>.
- Jung, C. G.; Jung-Merker, L.; Niehus-Jung, M. (2011): Gesammelte Werke. Sonderausg., 3. Aufl. Ostfildern: Patmos.
- Jung, E. (2010): Kompetenzerwerb. Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit. München: Oldenbourg.
- Jung, H. (2012): Personalwirtschaft. 7. Aufl.
- Kachalla, B. (2014): Review of the Role of Motivation on Employee Performance. In: *Mediterranean Journal of Social Sciences* 17 (5), S. 39–48.
- Kafner, R. (1990): Motivation and industrial and organizational psychology. Hg. v. DUNNETTE M., HOUGH L.
- Kailer, N. (2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen. Wien: Linde (Betriebswirtschaft).
- Kanning, U. P.; Kempermann, H. (Hg.) (2012): Fallbuch BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung in der Praxis. Göttingen: Hogrefe. Online verfügbar unter [http://sub-hh.ciando.com/book/?bok\\_id=323669](http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=323669).
- Kanning, U. P. (2003): Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen: Hogrefe (Kompendien Psychologische Diagnostik, Bd. 4).
- Kasser, T.; Davey, J.; Ryan, R. M. (1992): Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. In: *Rehabilitation Psychology* 37 (3), S. 175–187.
- Kauffeld, S. (2005): Fachliche und überfachliche Weiterbildung: Welche Investitionen zahlen sich für die berufliche Handlungskompetenz aus? In: A. Frey, R. S. Jäger und U. Renold (Hg.): Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Landau: Empirische Pädagogik e.V (Berufspädagogik, Bd. 5).
- Kauffeld, S.; Grote, S. (2000a): Persönlichkeit und Kompetenz. In: E. Frieling (Hg.): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster, New York: Waxmann (Edition QUEM, Bd. 12), S. 187–196.
- Kauffeld, S.; Grote, S. (2000b): Sozialkompetenz als Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung von Optimierungsaufgaben? - Zur Bedeutung der Kompetenzfacetten. In: E. Frieling (Hg.): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster, New York: Waxmann (Edition QUEM, Bd. 12), S. 49–74.
- Kauffeld, S. (2001): Die berufliche Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen. In: R. Fisch, D. Beck und B. Englich (Hg.): Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 75–89.

- Kauffeld, S. (2002): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) — ein Beitrag zur Kompetenzmessung. In: U. Clement und R. Arnold (Hg.): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 131–151.
- Kauffeld, S. (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, n.F., Bd. 128).
- Kauffeld, S.; Frieling, E.; Grote, S. (2002): Soziale, personale, methodische oder fachliche. Welche Kompetenzen zählen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen? In: *Zeitschrift für Psychologie* 210 (4), S. 197–208.
- Kauffeld, S.; Grote, S. (2014): Personalentwicklung. In: S. Kauffeld (Hg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Mit 44 Abbildungen und 36 Tabellen. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 119–149.
- Kauffeld, S.; Grote, S.; Frieling, E. (2007): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). In: J. Erpenbeck (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 224–243.
- Kauffeld, S.; Schermuly, C. C. (2014): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: S. Kauffeld (Hg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Mit 44 Abbildungen und 36 Tabellen. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 193–210.
- Keough, M. (1993): Buying your way to the top. Too long the “forgotten” function, purchasing can—with the right strategic approach—powerfully enhance a company’s economic performance. McKinsey Quarterly. Online verfügbar unter [http://www.mckinsey.com/insights/operations/buying\\_your\\_way\\_to\\_the\\_top](http://www.mckinsey.com/insights/operations/buying_your_way_to_the_top), zuletzt geprüft am 19.10.2015.
- Kern, D.; Moser, R.; Sundaresan, N.; Hartmann, E. (2011): Purchasing competence. A stakeholder-based framework for chief purchasing officers. In: *Journal of Business Logistics* 32 (2), S. 122–138.
- Killen, K. H.; Kamauff, J. W. (1995): Managing purchasing. Making the supply team work. Tempe, Ariz., Chicago: National Association of Purchasing Management (The NAPM professional development series, v. 2).
- Kirchler, E. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Aufl. Wien: facultas.wuv (UTB Psychologie, 2659).
- Kleemann, F. C.; Glas, A. H. (2017): Einkauf 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kleinbeck, U.; Kleinbeck, T. (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Klézl, V.; Vašek, J.; Kotrle, M.; Saghiri, S. (2018): Assessing the Personal Traits and Skill required for Purchasing Jobs. In: International Purchasing and Supply Education and

- Research Association (IPSERA) (Hg.): Purchasing and Supply Management: Fostering Innovation. Conference Proceedings, Bd. 27. Athen, 25-28 März, S. 863–872.
- Klieme, E.; Avenarius, H.; Blum, W.; Döbrich, P.; Gruber, H.; Prenzel, M. et al. (2007): Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise. Hg. v. Bundestministerium für Bildung und Forschung.
- Knight, A. K.; Blessner, P.; Olson, B. A.; Blackburn, T. D. (2017): Strategic sourcing and corporate social responsibility. Aligning a healthcare organization's strategic objectives. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 23 (2), S. 94–104. DOI: 10.1016/j.pursup.2017.01.002.
- Knight, L.; Tu, Y.-H.; Preston, J. (2014): Integrating skills profiling and purchasing portfolio management. An opportunity for building purchasing capability. In: *International Journal of Production Economics* 147, S. 271–283.
- Knoblauch, R. (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: R. Bröckermann und W. Pepels (Hg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 1. Aufl. Berlin: E. Schmidt Verlag, S. 101–130.
- Koestner, R.; Losier, G. (2002): Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.
- Kolchin, M. G.; Giunipero, L. C. (1993): Purchasing education and training. Requirements and resources. Tempe, Ariz.: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Koßler, M. (2015): Charakter als praxistheoretischer Begriff. In: T. Alkemeyer, V. Schürmann und J. Volbers (Hg.): Praxis denken. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 151–168.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L. C.; Piercy, N. (2016): Grundlagen des Marketing. 6., aktualisierte Auflage. Hallbergmoos: Pearson Studium ein Imprint von Pearson Deutschland (Pearson Studium - Economic BWL).
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management. In: *Harvard Business Review* 61 (5), S. 109–117.
- Krampf, P. (2014): Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf. 2., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.
- Krech, D.; Crutchfield, R. S.; Ballachey, E. L. (1962): Individual in society. A textbook of social psychology. New York: McGraw-Hill.
- Kreuzpointner, A.; Reisser, R. (2006): Praxishandbuch Beschaffungsmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Krokowski, W. (1998): Globalisierung des Einkaufs. Leitfaden für den internationalen Einkäufer. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-58907-2>.

- Kubinger, K. D.; Litzenberger, M. (2003): Zur Validität der Objektiven Persönlichkeits-Test-Batterie "Arbeitshaltungen". In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 24 (2), S. 119–133. DOI: 10.1024//0170-1789.24.2.119.
- Kuckartz, U. (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/492217254>.
- Kummer, S.; Eitler, S. (2014): Kompetenzanforderungen im Einkauf - eine genderspezifische Analyse. Sind Frauen die besseren Einkäufer? In: *Beschaffung aktuell* 61 (1-2), S. 60–61.
- Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2007): Das problemzentrierte Interview. In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 463–475.
- Lamont, L. M.; Lundstrom, W. J. (1977): Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics. In: *Journal of Marketing Research* 14 (4), S. 517. DOI: 10.2307/3151192.
- Lang, D. S. (2009): Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen. Landau: Empirische Pädagogik e.V. (Psychologie, Bd. 61).
- Large, R. (2009): Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Laur-Ernst, U. (1984): Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit. Frankfurt a.M.: Lang.
- Laux, D. (2013): Die Rolle des CPO in der öffentlichen Beschaffung. In: M. Eßig (Hg.): *Exzellente öffentliche Beschaffung. Ansatzpunkte für einen wirtschaftlichen und transparenten öffentlichen Einkauf*. Unter Mitarbeit von Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 191–208.
- Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarb. Aufl. Wien: Linde.
- Lewandowski, D. (2005): Google Scholar - Aufbau und strategische Ausrichtung des Angebots sowie Auswirkungen auf andere Angebote im Bereich der wissenschaftlichen Suchmaschinen.
- Lewis, M.; Wood, R. (1998): *Altering fate. Why the past does not predict the future*. New York: Guilford Press.
- Lima-Junior, F. R.; Carpinetti, L. C. R. (2017): Quantitative models for supply chain performance evaluation. A literature review. In: *Computers & Industrial Engineering* 113, S. 333–346. DOI: 10.1016/j.cie.2017.09.022.
- Loehlin, J. C.; McCrae, R. R.; Costa, P. T.; John, O. P. (1998): Heritabilities of Common and Measure-Specific Components of the Big Five Personality Factors. In: *Journal of Research in Personality* 32 (4), S. 431–453. DOI: 10.1006/jrpe.1998.2225.
- Löwisch, D.-J. (2000): *Kompetentes Handeln. Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Lussier, R. N. (2010): *Publish Don't Perish: 100 Tips That Improve Your Ability to Get Published*: Information Age Publishing, Inc.
- Lysons, K.; Farrington, B. (2006): *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. Aufl.: Financial Times Management.
- Maag Merki, K.; Grob, U. (2005): Überfachliche Kompetenzen: Zur Validierung eines Indikatorensystems. In: A. Frey, R. S. Jäger und U. Renold (Hg.): *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen*. Landau: Empirische Pädagogik e.V (Berufspädagogik, Bd. 5), S. 7–30.
- Mabe, P. A.; West, S. G. (1982): Validity of self-evaluation of ability. A review and meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology* 67 (3), S. 280–296. DOI: 10.1037/0021-9010.67.3.280.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2005): *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis*. 5., grundlegend überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).
- Maltby, J.; Day, L.; Macaskill, A. (2011): *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz*. 2., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium (Pearson Studium - Psychologie).
- Manzoor, Q.-A. (2011): Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. In: *BMS* 3 (1). DOI: 10.5296/bms.v3i1.904.
- Marylene G. (2015): *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, & Self-Determination Theory. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. Unter Mitarbeit von E. L. Deci und R. M. Ryan. 1. Aufl.: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. In: *Psychological Review* 50 (4), S. 370–396.
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and personality*. 2d ed. New York: Harper & Row.
- Maucher, D.; Stölzle, W.; Hofmann, E. (2012): Procurement Value Added – Ein Ansatz zur wertorientierten Messung des Beschaffungserfolgs. In: R. Bogaschewsky, M. Eßig, R. Lasch und W. Stölzle (Hg.): *Supply Management Research*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 55–78.
- Mayer, V. (2011): *Motivationstheorien*. Hg. v. SCHWAIGER M., MEYER A.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12., aktualisierte und überarb. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz (Beltz Pädagogik).
- McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for "intelligence.". In: *American Psychologist* 28 (1), S. 1–14. DOI: 10.1037/h0034092.
- McCrae, R. R.; Costa, P. T. (2003): *Personality in adulthood. A five-factor theory perspective*. 2. ed. New York, NY: Guilford Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/description/guilford051/2002014633.html>.
- McKeefry, E. (1998): *Opportunity Knocks. Education and Technical Skills Will Open the Door to Lucrative Job Offers*.

- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12., überarb. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02344-7>.
- Meichenbaum, D; Butler, L; Gruson, L. (1981): Toward a conceptual model of social competence. In: J. D. Wine und M. D. Smye (Hg.): Social competence. New York: Guilford Press, S. 36–60.
- Mendelsohn, K.-H. (1976): Aufgaben und Ausbildung des Einkaufsleiters industrieller Großunternehmen. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebspolitische Schriften, 16).
- Merminod, N.; Fenneteau, H.; Paché, G. (2017): Logistics, Marketing and Purchasing: Which Interfaces to Improve the Value Creation Process? In: *Journal of Research in Marketing* 8 (2), S. 661–668.
- Mey, G.; Mruck, K. (Hg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung. 1. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Mulder, M. (2007): Kompetenz - Bedeutung und Verwendung des Begriffs in der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung. In: *Europäische Zeitschrift für Berufsausbildung* (40).
- Mulder, M.; Wesselink, R.; Bruijstens, H. C. J. (2005): Job profile research for the purchasing profession. In: *International Journal of Training and Development* 9 (3), S. 185–204.
- Muller, E. W. (2001): Report on the job analysis to update the certified purchasing manager and accredited purchasing practitioner examinations. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies (Focus study).
- Murphy, E. (1995): Half the battle is knowing what skills to acquire. In: *Purchasing*, S. 49–54.
- Murray, J. G. (2009): Towards a Common Understanding of the Differences Between Purchasing, Procurement and Commissioning in the UK Public Sector. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 15 (3), S. 198–202.
- Nair, A.; Jayaram, J.; Das, A. (2015): Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. In: *International Journal of Production Research* 53 (20), S. 6263–6278. DOI: 10.1080/00207543.2015.1047983.
- Nerdinger, F. W. (2003): Motivation von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe.
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft : DBW* 62 (6), S. 579–596.
- Nollet, J.; Beaulieu, M.; Fabbe-Costes, N. (2017): The impact of performance measurement on purchasing group dynamics. The Canadian experience. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 23 (1), S. 17–27. DOI: 10.1016/j.pursup.2016.04.001.
- Norman, W. T. (1963): Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 66 (6), S. 574–583. DOI: 10.1037/h0040291.

- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (Hg.) (2013a): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2013b): Was ist Kompetenz? In: K. North, K. Reinhardt und B. Sieber-Suter (Hg.): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 43–91.
- o.V. (1994): Neue Anforderungen an das Einkaufsmanagement. Was gestern [sic] richtig war, kann morgen ueberholt [sic] sein. In: *Beschaffung aktuell* (12), S. 40.
- Olbrich, E. (1990): Zur Förderung von Kompetenz im höheren Lebensalter. In: R. Schmitz-Scherzer, A. Kruse und E. Olbrich (Hg.): Altern — Ein lebenslanger Prozeß der sozialen Interaktion. Heidelberg: Steinkopff, S. 7–27.
- Ostendorf, F.; Angeleitner, A. (1994): The five-factor taxonomy: Robust dimensions of personality description. In: *Psychologica Belgica*, S. 175–194.
- Pachana, N. A. (Hg.) (2015): Encyclopedia of Geropsychology. Singapore: Springer Singapore.
- Paesbrugge, B.; Rangarajan, D.; Sharma, A.; Syam, N.; Jha, S. (2017): Purchasing-driven sales. Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. In: *Industrial Marketing Management* 62, S. 171–184. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.09.002.
- Pagell, M.; Das, A.; Curkovic, S.; Easton, L. (1996): Motivating the Purchasing Professional. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32 (2), S. 27–34. DOI: 10.1111/j.1745-493X.1996.tb00283.x.
- Patala, S.; Jalkala, A.; Keränen, J.; Väisänen, S.; Tuominen, V.; Soukka, R. (2016): Sustainable value propositions. Framework and implications for technology suppliers. In: *Industrial Marketing Management* 59, S. 144–156. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.03.001.
- Pawlowsky, P.; Menzel, D.; Wilkens, U. (2005): Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster: Waxmann (Edition QUEM, 18).
- Perry, J. L. (1996): Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. In: *Journal of public administration research and theory* 6 (1), S. 5–22.
- Peter, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Gabler Verlag.
- Peterson, R. A. (1994): A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. In: *J CONSUM RES* 21 (2), S. 381. DOI: 10.1086/209405.
- Pfohl, H.-C. (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearb. u. aktual. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Porter, E. M. (1996): What Is Strategy? In: *Harvard Business Review* 74 (6), S. 61–78.

- Price, P. M.; Harrison, N. J. (2009): Purchasing and personality: a review of the literature and a case for further research. In: *International Journal of Procurement Management* 2 (1), S. 62–78.
- Primavesi, O.; Empedocles (2008): Empedokles Physika I. Eine Rekonstruktion des zentralen Gedankengangs. Berlin, New York: Walter de Gruyter (Archiv für Papyrusforschung und verwandte Gebiete. Beiheft, 22).
- Probst, G. J.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4. erweiterte Aufl. Oldenbourg: De Gruyter (Lehr- Und Handbuecher Der Soziologie).
- Raad, B.; Perugini, M. (Hg.) (2002): Big five assessment. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Rammstedt, B.; Kemper, C. J.; Klein, M. C.; Beierlein, C.; Kovaleva, A. (2013): Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit. In: *methoden, daten, analysen* 7 (2), S. 233–249.
- Rammstedt, B.; John, O. P. (2007): Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. In: *Journal of Research in Personality* (41), S. 203–212.
- Rammstedt, B. (2007): The 10-Item Big Five Inventory. In: *European Journal of Psychological Assessment* 23 (3), S. 193–201. DOI: 10.1027/1015-5759.23.3.193.
- Reetz, L. (1989): Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. Teil 1. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (5), S. 3–10.
- Rheinberg, F.; Vollmeyer, R.; Burns, B. D. (2001): FAM: Ein Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation in Lern- und Leistungssituationen. In: *Diagnostica* (2), S. 57–66.
- Rheinberg, F. (2008): Motivation. 7., aktualisierte Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Urban-Taschenbücher, Bd. 555).
- Richard, J.; Sultan, D. (2012): Karriere Im Einkauf. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Online verfügbar unter [http://www.uni-klu.ac.at/plum/downloads/Karriere\\_im\\_Einkauf.pdf](http://www.uni-klu.ac.at/plum/downloads/Karriere_im_Einkauf.pdf), zuletzt geprüft am 04.04.2016.
- Riemann, F. (2013): Grundformen der Angst. 41. Aufl. München: Reinhardt.
- Ritz, A. (2011): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2., aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In: *Contemporary Educational Psychology* 25 (1), S. 54–67.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000b): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist* 55 (1), S. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

- Sánchez-Rodríguez, C.; Hemsworth, D.; Martínez-Lorente, Á. R. (2005): The effect of supplier development initiatives on purchasing performance. A structural model. In: *Supp Chain Mngmnt* 10 (4), S. 289–301. DOI: 10.1108/13598540510612767.
- Satow, L. (2012): Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skalendokumentation. <http://www.drsatow.de>.
- Sax, L. J.; Gilmartin, S. K.; Bryant, A. N. (2003): Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys. In: *Research in Higher Education* 44 (4), S. 409–432. DOI: 10.1023/A:1024232915870.
- Schechner, R. (2013): Performance studies. An introduction. 3th ed. Hg. v. Sara Brady. London, New York: Routledge.
- Schmidt, F. L.; Hunter, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. In: *Psychological Bulletin* 124 (2), S. 262–274. DOI: 10.1037/0033-2909.124.2.262.
- Schmidt-Rathjens, C. (2007): Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung. Job Analysis and Competence Modelling. In: H. Schuler und K. Sonntag (Hg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie), S. 592–601.
- Schneider, D. (1997): Betriebswirtschaftslehre: Band 3: Theorie der Unternehmung. München: De Gruyter Oldenbourg. Online verfügbar unter [http://www.degruyter.com/search?f\\_0=isbnissn&q\\_0=9783486784909&searchTitles=true](http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783486784909&searchTitles=true).
- Schönsleben, P.; Alard, R. (2003): Von der Beschaffung hin zum supply chain Management. In: *Fachzeitschrift für Marketing* 20 (3), S. 2–4.
- Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hg.) (2006): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Managementforschung, 16). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9300-7>.
- Schuler, H. (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Psychologie.
- Schuler, H.; Sonntag, K. (Hg.) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie).
- Schulte, C. (1995): Logistik. Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses. 2e., überarb. und erw. Aufl. München: Verlag Vahlen.
- Schweitzer, M. (1994): Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmen. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Scullen, S. E.; Mount, M. K.; Judge, T. A. (2003): Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (1), S. 50–66.

- Sedlmeier, P.; Renkewitz, F. (2013): Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 2., aktual. und erweiter. Aufl. München: Pearson.
- Simon, W. (Hg.) (2006): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. Offenbach: GABAL-Verl. (Professional Training).
- Sokianos, N. (1996): Personalmanagement. Auf der Suche nach Spitzenkräften [sic] im Einkauf. In: *Beschaffung aktuell* (4), S. 26.
- Sonntag, K. (2004): Personalentwicklung. In: H. Schuler (Hg.): Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen: Verl. für Psychologie Hogrefe (Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich D, 3), S. 827–889.
- Sonntag, K.; Schaper, N. (1999): Personale Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In: D. Frey und C. G. Hoyos (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz PsychologieVerlagsUnion (Angewandte Psychologie), S. 298–312.
- Sonntag, K.; Schäfer-Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (37), S. 163–171.
- Sorge, G. (2014): Verhandeln im Einkauf. Praxiswissen für Einsteiger und Profis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Specht, J.; Egloff, B.; Schmukle, C. S. (2011): Stability and change of personality across the life course: the impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (4), S. 862.
- Spekman, R. E.; Kamauff, J. W.; Salmond, D. J. (1994): At last purchasing is becoming strategic. In: *Long Range Planning* 27 (2), S. 76–84. DOI: 10.1016/0024-6301(94)90211-9.
- Sprenger, G. (2014): Leistungsorientierte Vergütungssysteme – Leitungsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmenserfolg aus Sicht der Motivationstheorie.
- Sprenger, R. K. (2002): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 17., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt: Campus-Verl.
- Srnka-Auer, J. K. (2009): Mixed Methods in der Marketing- und Managementwissenschaft. In: C. Baumgarth, M. Eisend und H. Evanschitzky (Hg.): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 457–490.
- Stahl, H. K. (2013): Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. 2., neubearb. Aufl. Berlin: Erich Schmidt (Fokus Management und Führung, 5).
- Statistik Austria (2014): Bruttojahreseinkommen der unselbständig Erwerbstätigen 2013. Online verfügbar unter [http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET\\_PDF\\_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=019348](http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=019348), zuletzt geprüft am 29.10.2015.

- Statistisches Jahrbuch Deutschland (2015). 1., Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B. (2002): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In: E. Staudt, N. Kailer, M. Kottmann, B. Kriegesmann, A. J. Meier, C. Muschik et al. (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster: Waxmann (Edition QUEM : Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozess, Bd. 14), S. 17–59.
- Steinweg, S. (2009): Systematisches Talent-Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stemmler, G.; Bartussek, D.; Hagemann, D.; Amelang, M. (2011): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 7., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer Standards Psychologie).
- Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Analysen - Strategien - Methoden - Kennzahlen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stollenwerk, A. (2016): Erfolgsmessung im Einkauf. In: A. Stollenwerk (Hg.): Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 373–384.
- Stopp, U. (1999): Praktische Betriebspsychologie. Probleme und Lösungen. 9. Aufl. Renningen-Malmsheim, Wien: expert-Verl.; Linde (Die Betriebswirtschaft - Studium + Praxis, Bd. 10).
- Sturges, H. A. (1926): The Choice of a Class Interval. In: *Journal of the American Statistical Association* 21 (153), S. 65–66. DOI: 10.1080/01621459.1926.10502161.
- Tassabehji, R.; Moorhouse, A. (2008): The changing role of procurement. Developing professional effectiveness. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 14 (1), S. 55–68.
- Tenberg, R. (2011): Vermittlung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen in technischen Berufen. Theorie und Praxis der Technikdidaktik. Stuttgart: Steiner (Berufspädagogik).
- Terpend, R.; Krause, D. R.; Dooley, K.J. (2011): Managing Buyer-Supplier Relationships. Empirical Patterns of Strategy Formulation in Industrial Purchasing. In: *Journal of Supply Chain Management* 47 (1), S. 73–94. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2010.03215.x.
- Thomae, H. (1965): Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes. In: H. Thomae (Hg.): Allgemeine Psychologie. 2. Motivation. 2., unveränd. Aufl. Göttingen: Verl. f. Psychologie (Handbuch der Psychologie), S. 3–44.
- Thomann, C.; Schulz von Thun, F. (2014): Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. 7. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Thomson Reuters (2017): Web of Science. Online verfügbar unter <http://thomsonreuters.com/en/products-services/scholarly-scientific-research/scholarly-search-and-discovery/web-of-science.html>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2017.

- Tippelt, R.; Edelmann, D. (2007): DACUM (Developing a Curriculum). In: J. Erpenbeck (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 737–757.
- Trail, G. T.; James, J. D. (2001): The Motivation Scale for Sport Consumption: Assessment of the Scale's Psychometric Properties. In: *Journal of sport behavior* (24), S. 108–127.
- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. In: *Br J Management* 14 (3), S. 207–222. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.
- Trapnell, P. D.; Wiggins, J. S. (1990): Extension of the Interpersonal Adjective Scales to include the Big Five dimensions of personality. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (4), S. 781.
- Tremblay, M. A.; Blanchard, C. M.; Taylor, S.; Pelletier, L. G.; Villeneuve, M. (2009): Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. In: *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 41 (4), S. 213.
- Trent, R. J.; Monczka, R. M. (2003): Understanding integrated global sourcing. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33 (7), S. 607–629.
- TU Graz Bibliothek (2017): TUGraz Library Search. Online verfügbar unter <http://ub.tugraz.at/sammelschwerpunkte.html>, zuletzt aktualisiert am 09.07.2017.
- Turabian, K. L. (2007): A Manual for Writers of Research, Papers, Theses, and Dissertations: The University of Chicago Press.
- Utsch, M.; Bonelli, R. M.; Pfeifer, S. (2014): Psychotherapie und Spiritualität. Mit existenziellen Konflikten und Transzendenzfragen professionell umgehen. Berlin: Springer. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02523-5>.
- van der Zee, K. I. (2003): Diskussionsforum. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 2 (2), S. 78–80. DOI: 10.1026//1617-6391.2.2.78.
- van Poucke, E.; Matthyssens, P.; Weeren, A. (2016): Enhancing cost savings through early involvement of purchasing professionals in sourcing projects. Bayesian estimation of a structural equation model. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 22 (4), S. 299–310. DOI: 10.1016/j.pursup.2016.06.004.
- Van Weele, A. J. (1984): Purchasing Performance Measurement and Evaluation. In: *Journal of Purchasing and Materials Management* 20 (3), S. 16–22. DOI: 10.1111/j.1745-493X.1984.tb00109.x.
- Van Weele, A. J. (2009): Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5. Aufl.: Cengage Learning Emea.

- Von Rosenstiel, L. (1988): Motivationsmanagement. In: M. Hofmann und L. Von Rosenstiel (Hg.): Funktionale Managementlehre. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 214–264.
- Von Rosenstiel, L. (2007): Unternehmerische Werte und personelle Kompetenzen. In: W. Jochmann und S. Gechter (Hg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 47–59.
- Von Rosenstiel, L.; Nerdinger, F. W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vörösmarty, G.; Dobos, I.; Tátrai, T. (2011): Motivations behind sustainable purchasing. In: *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*, S. 41–54.
- Walker, H.; Miemczyk, J.; Johnsen, T.; Spencer, R. (2012): Sustainable procurement. Past, present and future. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (4), S. 201–206. DOI: 10.1016/j.pursup.2012.11.003.
- Wannenwetsch, H. (2014): Integrierte Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung. 5., neu bearb. Aufl. Berlin: Springer Vieweg (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-45023-5>.
- Waterman, A. S.; Schwartz, S. J.; Conti, R. (2008): The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. In: *Journal of Happiness Studies* 9 (1), S. 41–79.
- Webster, J.; Watson, R. T. (2002): ANALYZING THE PAST TO PREPARE FOR THE FUTURE: WRITING A LITERATURE REVIEW. In: *MIS Quarterly* 26 (2), S. 13–23.
- Weiber, R.; Mühlhaus, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte einföhrung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Berlin: Gabler.
- Weigel, U.; Rücker, M. (2013): Praxisguide Strategischer Einkauf. Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. [Lehrbuch]. 5., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Anwendung Psychologie).
- Wen-li, L.; Humphreys, P.; Chan, L. Y.; Kumaraswamy, M. (2003): Predicting purchasing performance. The role of supplier development programs. In: *Journal of Materials Processing Technology* 138 (1-3), S. 243–249. DOI: 10.1016/S0924-0136(03)00079-7.
- Wilker, A. (2014): Der Weg zu einem erfolgreichen Team. In: *Praxis ergotherapie* (2).
- Wilsdorf, D. (1991): Schlüsselqualifikationen. München: Lexika.
- Winkler, W. (2005): Warum sind wir so verschieden? Psychographie als Schlüssel zur Persönlichkeit. 1. Aufl. Frankfurt am Main: mvg-Verl.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, zuletzt aktualisiert am 14.09.2017, zuletzt geprüft am 18.04.2018.

Wittke, G. (2007): Kompetenzerwerb und Kompetenztransfer bei Arbeitssicherheitsbeauftragten. Dissertation. FU Berlin, Berlin.

WKO Steiermark (2017): ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten. Online verfügbar unter <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html>, zuletzt aktualisiert am 14.09.2017, zuletzt geprüft am 08.03.2018.

Wolf, C.; Best, H. (2010): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Yin, R. K. (2014): Case study research. Design and methods. 5th ed. London: Sage Publication.

Zanardi, M. (2017): Buyer and business partner relationship supporting purchasing performance. In: *Strategic Direction* 33 (2), S. 30–32. DOI: 10.1108/SD-11-2016-0152.

Zawawi, N. A. W. A.; Umar, A. A.; Aziz, A. R. A.; Crouzier, O.; Khamidi, M. F.; Idrus, A. (2014): PFI Procurement Skills. A Cross-sector Survey of Practitioners. In: *Procedia Engineering* 77, S. 170–178.

Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (2017): Über EconBiz. Online verfügbar unter <https://www.econbiz.de/eb/de/ueber-econbiz/about/>, zuletzt geprüft am 06.07.2017.

Zunk, B. M.; Bauer, U. (2013): Bezugsrahmen „Techno-Ökonomie“. Beitrag zu einer Begriffskonkretisierung für „Technologieorientierte Unternehmen“, „Technologisch-Industrielle Leistungen“ und „Industrielle Geschäftsbeziehungen“. In: U. Bauer (Hg.): *BWL Schriftenreihe*, Bd. 16. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz (16).

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Hebelwirkung des Einkaufs – Berechnungsformel (Stollenwerk 2012).....	3
Abbildung 1-2: Entwicklung der Einkaufsorganisation (Stollenwerk 2012) .....	5
Abbildung 1-3: Konzeptioneller Aufbau der Arbeit .....	10
Abbildung 2-1: Interaktion von Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Handlungsergebnis.....	25
Abbildung 2-2: Grundmodel des motivierten Handelns (Rheinberg 2008) .....	29
Abbildung 2-3: Persönlichkeitseigenschaften, Talente, Kompetenzen und ihre Nähe zur Performanz (Steinweg 2009) .....	31
Abbildung 3-1: Einflussgrößen im CBV (Freiling 2004).....	39
Abbildung 3-2: Orientierungsweisen im Einkauf (Arnolds et al. 2013).....	41
Abbildung 3-3: Zirkulärer Prozess nach Jung (Jung 2010) .....	49
Abbildung 3-4: Grundkompetenzen - KompetenzAtlas (Heyse 2007b) .....	51
Abbildung 3-5: KODE®X KompetenzAtlas (Heyse 2007a) .....	53
Abbildung 3-6: Vorgehensweise der Kompetenzerfassung.....	59
Abbildung 3-7: Bedürfnispyramide nach Maslow (Maslow 1943) .....	103
Abbildung 3-8: Darstellung der Bedürfnishierarchie in Form von dynamischen Kurven (Krech et al. 1962) .....	104
Abbildung 3-9: ERG – Theorie (Weinert 2004) .....	105
Abbildung 3-10: Prozentuelles Auftreten der first-level Faktoren (Herzberg et al. 1967) .....	106
Abbildung 3-11: Zustände der Zufriedenheit (Weinert 2004) .....	107
Abbildung 4-1: Exploratory Sequential Mixed Method (Creswell 2014).....	121
Abbildung 4-2: Methodische Vorgehensweise der Forschungsarbeit in Anlehnung an (Creswell 2014) .....	122
Abbildung 4-3: Prozessmodell der induktiver Kategorienbildung (Mayring 2015).....	130
Abbildung 5-1: Geschlechterverteilung der Stichprobe .....	153
Abbildung 5-2: Altersverteilung der Stichprobe .....	153
Abbildung 5-3: Einkaufserfahrung der Stichprobe.....	153
Abbildung 5-4: Einkaufsvolumen (EUR/Jahr) in Klassen der Stichprobe .....	154
Abbildung 5-5: Beförderung von EinkäuferInnen der Stichprobe .....	154
Abbildung 5-6: Höchster Bildungsabschluss der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	155

---

Abbildung 5-7: Einrichtungen für einkaufsspezifische Ausbildungen der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	155
Abbildung 5-8: Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung .....	156
Abbildung 5-9: Position der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen .....	157
Abbildung 5-10: Funktion der EinkäuferInnen der Stichprobe im Unternehmen .....	158
Abbildung 5-11: Einkaufsanteil von Technologien, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und/oder Innovationen .....	158
Abbildung 5-12: MitarbeiterInnenanzahl der Unternehmen der Stichprobe .....	159
Abbildung 5-13: Anzahl der EinkäuferInnen der Unternehmen der Stichprobe .....	159
Abbildung 5-14: Jährlicher Umsatz der Unternehmen der Stichprobe in Euro .....	160
Abbildung 5-15: Jährliches Einkaufsvolumen der Unternehmen der Stichprobe in Euro .....	160
Abbildung 5-16: Organisationsform des Einkaufs der Unternehmen der Stichprobe .....	160
Abbildung 5-17: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen der Stichprobe .....	161
Abbildung 5-18: Soll-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	162
Abbildung 5-19: Soll-Profil fachspezifischer Kenntnisse für EinkäuferInnen der Stichprobe .....	165
Abbildung 5-20: Ist-Kompetenzprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	166
Abbildung 5-21: Ausprägung fachspezifischer Kenntnisse der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	170
Abbildung 5-22: Persönlichkeitsprofil der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	189
Abbildung 5-23: Motivationsausprägung der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	212
Abbildung 5-24: Linearer Zusammenhang Kompetenz - Einkaufserfolg .....	216
Abbildung 5-25: Linearer Zusammenhang Motivation - Einkaufserfolg .....	217

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Auswirkung von Umsatzsteigerung, Personal- bzw. Materialkostensenkung .....	3
Tabelle 1-2: Waren- und Dienstleistungskosten im Verhältnis zum Umsatz in ausgewählten Branchen, Deutschland 2013 (Statistisches Jahrbuch Deutschland 2015) .....	4
Tabelle 2-1: Unterschiedliche Typologien des Menschen (Utsch et al. 2014) .....	18
Tabelle 2-2: Anzahl der erschienen Bücher, die im Titel „Kompetenz*“ beinhalten .....	21
Tabelle 3-1: Ansätze für eine Literaturübersicht (Webster und Watson 2002) .....	32
Tabelle 3-2: Konzeptmatrix – beispielhaft (Webster und Watson 2002) .....	33
Tabelle 3-3: Schritte einer systematischen Literaturerfassung (Tranfield et al. 2003) .....	33
Tabelle 3-4: Kompetenzklassen und Fähigkeitskonzepte des Beurteilungsbogens smk72+ .....	55
Tabelle 3-5: Suchprofil für Kompetenzen bei EinkäuferInnen .....	59
Tabelle 3-6: Literaturbasierte Kompetenzgruppenanalyse für EinkäuferInnen .....	60
Tabelle 3-7: EinkäuferInnenkompetenzen der deutschsprachigen Literatur .....	63
Tabelle 3-8: EinkäuferInnenkompetenzen der englischsprachigen Literatur (1/2) .....	65
Tabelle 3-9: EinkäuferInnenkompetenzen der englischsprachigen Literatur (2/2) .....	66
Tabelle 3-10: Kompetenzerfassung Literatur: Personale Kompetenz .....	76
Tabelle 3-11: Kompetenzerfassung Literatur: Aktivitäts- und Handlungskompetenz .....	77
Tabelle 3-12: Kompetenzerfassung Literatur: Sozial-kommunikative Kompetenz .....	77
Tabelle 3-13: Kompetenzerfassung Literatur: Fach- und Methodenkompetenz .....	78
Tabelle 3-14: Reihung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus der Literatur .....	79
Tabelle 3-15: Untergruppen der Teilkompetenzen: Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse .....	80
Tabelle 3-16: Kompetenzgruppenanalyse der Stellenanzeigen .....	82
Tabelle 3-17: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Personale Kompetenz .....	84
Tabelle 3-18: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Aktivitäts- und Handlungskompetenz .....	85
Tabelle 3-19: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Sozial-kommunikative Kompetenz .....	85
Tabelle 3-20: Kompetenzerfassung Stellenanzeigen: Fach- und Methodenkompetenz .....	86
Tabelle 3-21: Reihung der Kompetenzen für EinkäuferInnen aus den Stellenanzeigen .....	87
Tabelle 3-22: Items des BFI-10 .....	95
Tabelle 3-23: Gegenüberstellung der Bedürfnisklassen nach Alderfer und Maslow (Weinert 2004) .....	105
Tabelle 3-24: Items der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT ..	112

---

Tabelle 3-25: Literaturquellen zur Skalenentwicklung hinsichtlich des Einkaufserfolgs .....	116
Tabelle 3-26: Faktoren des persönlichen Erfolgs von EinkäuferInnen .....	117
Tabelle 3-27: Operationalisierung der Faktoren des persönlichen Erfolgs für EinkäuferInnen .....	118
Tabelle 4-1: Kategorisierung der interviewten EinkäuferInnen (qualitative Interviews) .....	125
Tabelle 4-2: Korrelationskoeffizienten (Bühl 2016) .....	138
Tabelle 4-3: Beurteilung Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium (Backhaus et al. 2016) .....	139
Tabelle 5-1: Kompetenznennungen der EinkäuferInnen (qualitative Interviews) .....	147
Tabelle 5-2: Rangreihe der Kompetenznennungen der EinkäuferInnen (qualitative Interviews) .....	147
Tabelle 5-3: Kompetenznennungen der EinkäuferInnen nach KODE (qualitative Interviews) .....	148
Tabelle 5-4: Ankerbeispiele der Kategorien der SDT .....	149
Tabelle 5-5: Beispielaussagen von EinkäuferInnen .....	150
Tabelle 5-6: Quantitative Auswertung der genannten Kategorien .....	151
Tabelle 5-7: Fragengruppe 1: Persönliche Angaben .....	152
Tabelle 5-8: Zusammenlegung der Einrichtungen für einkaufsspezifische Ausbildungen ...	156
Tabelle 5-9: Kreuztabelle der Zielführung der einkaufsspezifischen Ausbildung .....	157
Tabelle 5-10: Fragengruppe 6: Angaben zum Unternehmen .....	158
Tabelle 5-11: Profil der Unternehmen .....	159
Tabelle 5-12: Fragengruppe 2: Kompetenzen .....	161
Tabelle 5-13: Soll-Kompetenzen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe .....	163
Tabelle 5-14: Kompetenznummerierung .....	164
Tabelle 5-15: Korrelationen der Soll-Kompetenzen .....	164
Tabelle 5-16: Soll-fachspezifisches Wissen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe .....	165
Tabelle 5-17: Ist-Kompetenzen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe .....	167
Tabelle 5-18: Kompetenznummerierung .....	168
Tabelle 5-19: Korrelationen der Ist-Kompetenzen .....	168
Tabelle 5-20: Skalenkennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen (1/2) .....	169
Tabelle 5-21: Skalenkennwerte des Konstrukts „Kompetenz“ von EinkäuferInnen (2/2) .....	169
Tabelle 5-22: Ist-fachspezifisches Wissen der EinkäuferInnen der Stichprobe - Rangreihe	171
Tabelle 5-23: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kompetenzen (1/2) .....	171

Tabelle 5-24: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kompetenzen (2/2).....	172
Tabelle 5-25: Rangunterschiede der Soll- und Ist-Kenntnisse der fachspezifischen Kenntnisse.....	173
Tabelle 5-26: Items der Sozialkompetenzen.....	174
Tabelle 5-27: Erklärte Gesamtvarianz der Sozialkompetenzen.....	175
Tabelle 5-28: Kommunalitäten Sozialkompetenzen .....	175
Tabelle 5-29: Rotierte Komponentenmatrix: Sozialkompetenzen.....	176
Tabelle 5-30: Verteilungsform der Variablen Sozialkompetenzen.....	177
Tabelle 5-31: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Führungsfähigkeit.....	178
Tabelle 5-32: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Kooperationsfähigkeit.....	178
Tabelle 5-33: Korrelationskoeffizienten der Sozialkompetenz Kommunikationsfähigkeit.....	179
Tabelle 5-34: Reliabilitätsanalyse der Sozialkompetenzen .....	180
Tabelle 5-35: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Sozialkompetenzen .....	181
Tabelle 5-36: Skalenkennwerte Sozialkompetenzen .....	181
Tabelle 5-37: Korrelationskoeffizienten der Skalen Sozialkompetenzen .....	181
Tabelle 5-38: Skalenkennwerte der Variable Sozialkompetenz (1/2) .....	182
Tabelle 5-39: Skalenkennwerte der Variable Sozialkompetenz (2/2) .....	182
Tabelle 5-40: Fragengruppe 3: Persönlichkeitseigenschaften .....	183
Tabelle 5-41: Items der Persönlichkeitseigenschaften.....	184
Tabelle 5-42: Erklärte Gesamtvarianz der Persönlichkeitseigenschaften bei EinkäuferInnen .....	185
Tabelle 5-43: Kommunalitäten Persönlichkeitseigenschaften .....	185
Tabelle 5-44: Rotierte Komponentenmatrix: Persönlichkeitseigenschaften.....	186
Tabelle 5-45: Verteilungsform der Variablen Persönlichkeitseigenschaften .....	187
Tabelle 5-46: Korrelationskoeffizienten der Persönlichkeitseigenschaften .....	187
Tabelle 5-47: Skalenkennwerte Persönlichkeitseigenschaften.....	188
Tabelle 5-48: Korrelationskoeffizienten der Skalen der Persönlichkeitseigenschaften .....	189
Tabelle 5-49: Skalenkennwerte der Variable Persönlichkeitseigenschaften.....	190
Tabelle 5-50: Fragengruppe 4: Einkaufserfolg.....	191
Tabelle 5-51: Items des Erfolgs für EinkäuferInnen .....	191
Tabelle 5-52: Erklärte Gesamtvarianz des Einkaufserfolgs.....	193
Tabelle 5-53: Kommunalitäten Einkaufserfolg .....	193

---

Tabelle 5-54: Rotierte Komponentenmatrix: Einkaufserfolg .....	194
Tabelle 5-55: Rotierte Komponentenmatrix: Einkaufserfolg operativ und strategisch.....	195
Tabelle 5-56: Verteilungsform der Variablen Einkaufserfolg .....	196
Tabelle 5-57: Korrelationskoeffizienten des Faktors Kosten .....	197
Tabelle 5-58: Korrelationskoeffizienten des Faktors Qualität .....	197
Tabelle 5-59: Korrelationskoeffizienten des Faktors Liefertreue .....	197
Tabelle 5-60: Korrelationskoeffizienten des Faktors Flexibilität.....	198
Tabelle 5-61: Korrelationskoeffizienten des Faktors Innovation .....	198
Tabelle 5-62: Korrelationskoeffizienten des Faktors Lieferantenzufriedenheit .....	198
Tabelle 5-63: Korrelationskoeffizienten des Faktors Organisation .....	199
Tabelle 5-64: Reliabilitätsanalyse des Einkaufserfolgs .....	199
Tabelle 5-65: Skalenskennwerte Einkaufserfolg .....	200
Tabelle 5-66: Korrelationskoeffizienten der Skalen des Einkaufserfolgs .....	200
Tabelle 5-67: Reliabilitätsanalyse des Einkaufserfolgs operativ und strategisch.....	201
Tabelle 5-68: Skalenskennwerte der Variable „Einkaufserfolg“ .....	202
Tabelle 5-69: Fragengruppe 5: Motivation .....	204
Tabelle 5-70: Items der Motivation .....	204
Tabelle 5-71: Erklärte Gesamtvarianz der Motivation .....	206
Tabelle 5-72: Kommunalitäten Motivation.....	206
Tabelle 5-73: Rotierte Komponentenmatrix: Motivation .....	207
Tabelle 5-74: Verteilungsform der Variablen Motivation.....	208
Tabelle 5-75: Korrelationskoeffizienten der Dimension Autonomie .....	209
Tabelle 5-76: Korrelationskoeffizienten der Dimension Kompetenz .....	209
Tabelle 5-77: Korrelationskoeffizienten der Dimension soziale Eingebundenheit .....	210
Tabelle 5-78: Reliabilitätsanalyse der Motivation .....	211
Tabelle 5-79: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Skala soziale Eingebundenheit.....	211
Tabelle 5-80: Skalenskennwerte der Dimensionen der Motivation .....	212
Tabelle 5-81: Korrelationskoeffizienten der Skalen Motivation .....	212
Tabelle 5-82: Skalenskennwerte des Konstrukts „Motivation“ .....	213
Tabelle 5-83: Konstrukt Nummerierung .....	215
Tabelle 5-84: Korrelationen der Konstrukte .....	215
Tabelle 5-85: Modellzusammenfassung der einfachen linearen Regression.....	217

Tabelle 5-86: Modellzusammenfassung der multiplen linearen Regression.....	218
Tabelle 5-87: ANOVA der multiplen linearen Regression .....	219
Tabelle 5-88: Koeffizienten der multiplen linearen Regression .....	219

## Abkürzungsverzeichnis

[sic]	sic erat scriptum, so stand es geschrieben
€	Euro
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AHS	Allgemeinbildende höhere Schule
ANOVA	analysis of variance
AUT	Österreich
B2B	business-to-business
BFI	Berufsförderungsinstitut
BFI-10	Big Five Inventory 10 Items
BHS	Berufsbildende höhere Schule
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Deutschland
BMÖ	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich
BMS	Berufsbildende mittlere Schule
BPNT	Basic Psychological Needs Theory
bzw.	beziehungsweise
Ca.	circa
CBV	Competence-based view
CET	Cognitive Evaluation Theory
COT	Causality Orientations Theory
CPO	Chief Purchasing Officer
D	Deutsch
d.h.	das heißt
Dkfm.	Diplomkaufmann
E	Englisch
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFA	Explorative Faktorenanalyse
ERP	Enterprise-Resource-Planning
et al.	und andere
Etc.	et cetera, und so weiter
GCT	Goal Contents Theory
ggf.	gegebenenfalls

---

GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
HR	Human Ressource
i.S.v.	im Sinne von
IHK	Industrie- und Handelskammern
k.a.	keine Angabe
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KKR	Kasseler-Kompetenz-Raster
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KODE@X	KompetenzDiagnostik und Entwicklungs-Explorer
KPI	Key Performance Indicators
MAXQDA	Software zur qualitativen Datenanalyse
Mrd.	Milliarde(n)
MSA	measure of sampling adequacy
n	Stichprobengröße
NEO-PI-R	NEO (neu) Personality Inventory
Nr	Nummer
OIT	Organismic Integration Theory
ÖNACE	Österreichische Systematik der Wirtschaftstätigkeiten
ÖPWZ	Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum
p.a.	per anno
PCA	Principal Component Analysis
PFI	Privatfinanzierungsinitiative
PLS	partial least squares
QDA	Qualitative Data Analysis
RBV	Resource-based view
RMT	Relationships Motivation Theory
SBK	Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenz
SDT	Self-Determination Theory
TU	Technische Universität
u.a.	unter anderem
US	United States
vH	von Hundert
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut
z.B.	zum Beispiel

## **Anhang**

<b>Anhang A: Kompetenzgruppenbildung .....</b>	<b>274</b>
<b>Anhang B: Kompetenzen von EinkäuferInnen aus Sicht der Literatur .....</b>	<b>280</b>
<b>Anhang C: Stellenanzeigen für EinkäuferInnen .....</b>	<b>292</b>
<b>Anhang D: Operationalisierung des Erfolgs von EinkäuferInnen .....</b>	<b>295</b>
<b>Anhang E: Fragebogen Anschreiben.....</b>	<b>296</b>
<b>Anhang F: Fragebogen .....</b>	<b>297</b>

## Anhang A: Kompetenzgruppenbildung

<i>Deutsche Literatur</i>	
<b>Allgemeinbildung</b> gut fundiertes, substantielles Allgemeinwissen	<b>Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit</b> Kommunikationsfähigkeit Kommunikationsfreudigkeit Kommunikationsstärke [sic] Kontaktfähigkeit und -bereitschaft überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeiten
<b>analytisches Denken</b> abstrahieren und sich auf das Wesentliche beschränken analytisch intuitives Denken Analytische Fähigkeiten analytische Kompetenz analytisches und synthetisches Denken Fähigkeit [sic], in Prozessen zu denken und zu handeln Fähigkeit, die aus der Entwicklung am Markt notwendigen Schlüsse induktives und deduktives Denken in Zahlen konzeptionelle Fähigkeiten [sic] [zur systematischen systematische und logische Denkweise	<b>Methoden und Techniken des Einkaufs</b> finanzielle Auswirkungen von Supply Strategien abschätzen und Kenntnisse über die aktuellen Methoden des
<b>Auffassungsgabe</b> reaktionsschnelle und akzentuierte Urteilsfähigkeit	<b>Motivationsfähigkeit</b> Motivationsvermögen
<b>Belastbarkeit</b> Belastbarkeit Belastungsfähigkeit	<b>Multitasking</b> Multi-Tasking-Fähigkeit
<b>Berufs- und Branchenerfahrung</b> Berufs- und Branchenerfahrung	<b>Neugierde</b> uneingeschränkte [sic] Lernbereitschaft hinsichtlich sozialer und
<b>betriebswirtschaftliche Kenntnisse</b> betriebswirtschaftliches Know-how Marketingverständnis Prognosemethoden Sicherheit in bilanziellen Fragen volkswirtschaftliche Kenntnisse	<b>Organisationsfähigkeit</b> organisatorisches Talent
<b>Beziehungsmanagement</b> politisches Geschick im Umgang mit Lieferanten und Partnern	<b>PC-Kenntnisse</b> IT-Kenntnisse Umgang mit adäquaten elektronischen Systemen
<b>branchenspezifische Kenntnisse</b> Produkt- und Beschaffungsobjektwissen	<b>Präsentationsfähigkeit</b> neue Ideen überzeugend präsentieren
<b>Disziplin</b> Unbestechlichkeit	<b>Proaktivität</b> Probleme und Möglichkeiten erkennen und diese proaktiv angehen
<b>Durchsetzungsvermögen</b> Durchsetzungsvermögen	<b>Problemlösungsfähigkeit</b> schnelle Erkennen aller wesentlichen Beschaffungsschwierigkeiten
<b>Eigeninitiative</b> eigenständig Lösungen suchen und aufzeigen Initiative ergreifen	<b>professionelles Auftreten</b> Beherrschen guter Umgangsformen professionelles Auftreten Takt [gegenüber dem Lieferanten, Anm. d. Verf.]
<b>Einfühlungsvermögen</b> Einfühlungsvermögen	<b>Projektmanagement</b> fokussierte Projektplanung
<b>Entscheidungsfähigkeit</b> Entscheidungsfähigkeit Entscheidungstechniken	<b>Prozessmanagement</b>
<b>Flexibilität</b> Beweglichkeit in der Erfassung veränderter Situationen Flexibilität [sic] Flexibilität	<b>Reisebereitschaft</b> Reisebereitschaft
<b>Fremdsprachenkenntnisse</b> Beherrschung von mindestens zwei Fremdsprachen Fremdsprachenkenntnisse sehr gute Fremdsprachenkenntnisse	<b>Selbstbewusstsein</b> Selbstbewusstsein
	<b>Selbstständigkeit</b> eigenverantwortliches Handeln selbstständiges [sic] Agieren Selbststeuerung nach einheitlichen Zielen
	<b>Sozialkompetenz</b> Soziale Kompetenz
	<b>strategisches Denken</b> kritisch-vorausschauendes Denken strategische Ausrichtung strategische Denkweise Weitblick
	<b>Studium oder lange Berufserfahrung</b> abgeschlossenes Hochschulstudium oder langjährige

## Tabellenfortsetzung

## Deutsche Literatur

<b>Führungskompetenz</b> Fuehrungfaehigkeit [sic] Fuehrungstechnik Instrumente der Betriebspsychologie, -soziologie, und -pädagogik sozialpsychologische Kenntnisse	<b>Teamfähigkeit</b> Arbeit in interdisziplinären [sic] Teams Gruppen- und Teamarbeit Teamfähigkeit [sic] Teamfähigkeit
<b>ganzheitliches Denken</b> Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Stakeholder Simultaneous Engineering vernetztes, funktionsübergreifendes Denken	<b>technische Kenntnisse</b> fundiertes Verständnis [sic] der technischen Belange technische Kenntnisse Technisches Verständnis
<b>Gewissenhaftigkeit</b> Genauigkeit	<b>Überzeugungsvermögen</b> andere Menschen beeinflussen und überzeugen Überzeugungskraft Überzeugungskraft [sic]
<b>Glaubwürdigkeit</b> Integrität	<b>unternehmerisches Denken</b> in Kosten und Erlösen denken unternehmerische Qualitäten unternehmerisches Denken unternehmerisches Handeln
<b>Informationsbeschaffungs-, -aufber.- und -weitergabekompetenz</b> Informationsbeschaffungsmintelligenz Informationstechniken	<b>Verhandlungsfähigkeit</b> bestechende Verhandlungsführung Verhandlungsgeschick verhandlungssicher international agieren Verhandlungsstärke [sic] Verhandlungstechnik Verhandlungstechniken
<b>interkulturelle Kompetenz</b> Fähigkeit, sich sicher in einem internationalen Lieferantenumfeld zu Internationalität [sic] Kenntnisse über spezifische kulturelle Rahmenbedingungen kulturspezifisches Verständnis Sensibilität [sic] fuer [sic] andere Kulturen	<b>Zielorientierung</b> zielbewusstes, planmäßiges und rationelles Handeln Ziele zu setzen, Wege zu ihrer Erreichung aufzuzeigen,
<b>Intuition</b> Intuition	<b>Zuverlässigkeit</b> Vertrauenswürdigkeit Zuverlässigkeit
<b>juristische Kenntnisse (v.a. Vertragsrecht)</b> juristische Grundkenntnisse juristisches Grundlagenwissen rechtliche Kenntnisse	
<b>Konferenztechnik</b> Konferenztechnik	

*Englische Literatur*

<p><b>analytisches Denken</b></p> <p>Analytical</p> <p>Analytical abilities</p> <p>Analytical skills</p> <p>analytical skills Investigation</p> <p>conceptual thinking</p> <p>data analysis</p> <p>logical thinking</p> <p>preparation</p> <p>thinking in the abstract</p> <p>Time management — prioritize</p>	<p><b>Methoden und Techniken des Einkaufs</b></p> <p>analysis and strategic sourcing;</p> <p>category management</p> <p>competitive bidding</p> <p>Demand forecasting skills</p> <p>end market business knowlege</p> <p>Forecasting</p> <p>global sourcing development</p> <p>Knowledge/supply management Items</p> <p>MRP understanding, computer/manual</p> <p>principles of purchasing</p> <p>PSM tools</p> <p>Purchasing</p> <p>RFX tools (RFX – request for proposal, information, or quotation)</p> <p>sourcing strategy development</p> <p>Strategic supplier management</p> <p>Strategic supplier selection</p> <p>Structuring supplier relationships</p> <p>Supplier cost targeting</p> <p>Supplier evaluation</p> <p>Supplier performance management</p> <p>supplier selection</p> <p>Supply base research</p> <p>Supply base strategy</p> <p>supply market business knowledge</p> <p>Tactical supplier management</p> <p>tool capacity</p>
<p><b>Auffassungsgabe</b></p> <p>understanding</p>	<p><b>Motivationsfähigkeit</b></p> <p>Incentive system</p> <p>Initiator</p> <p>motivating</p> <p>Motivating others</p> <p>Motivational principles</p> <p>motivator</p> <p>self-motivation</p>
<p><b>Ausdauer</b></p> <p>Perseverance</p>	<p><b>Multitasking</b></p> <p>Ability to handle multiple tasks simultaneously</p>
<p><b>Belastbarkeit</b></p> <p>Stress management</p>	<p><b>Neugierde</b></p> <p>Inquisitive nature</p> <p>Inquisitiveness</p> <p>investigative nature</p> <p>likes to research</p> <p>Personal learning/self development</p> <p>Research</p>
<p><b>betriebswirtschaftliche Kenntnisse</b></p> <p>a total systems cost mindset</p> <p>Accounting skills</p> <p>broad business perspective</p> <p>Broad-based business skills</p> <p>Business analysis skills</p> <p>business case analysis</p> <p>business management knowlege</p> <p>business skills</p> <p>calculation</p> <p>commercial awareness</p> <p>Commercial education</p> <p>company business knowledge</p> <p>cost accounting and making the business case</p> <p>Cost analysis</p> <p>cost analytic skills</p> <p>cost driver</p> <p>cost driver analysis</p> <p>Economic literacy</p> <p>finance</p> <p>financial analysis</p> <p>Financial engineering skills</p> <p>Financial management</p> <p>general business skills</p> <p>Life-cycle costing skills</p> <p>organisation wide financial skills</p> <p>Total cost analysis</p> <p>Understanding business conditions</p> <p>understanding general business</p>	<p><b>nicht zugeordnet</b></p> <p>Educational background</p> <p>Knowledge/supply management Items</p> <p>management</p> <p>modelling</p> <p>selection</p>
<p><b>Beziehungsmanagement</b></p> <p>Assessing ethical situations</p> <p>Buyer–supplier relationship management</p> <p>effectively managing internal and external relationships</p> <p>Ethics</p> <p>human relationship</p> <p>Interpersonal</p>	<p><b>Organisationsfähigkeit</b></p> <p>Being organized</p> <p>Coordinating skills</p>

## Tabellenfortsetzung

## Englische Literatur

Interpersonal communication	Organization
Networking	Organizational
relationship building	Organizational skills — paperwork
relationship influencing skills	Planning
Supplier relations	planning and organizational skills
Supplier relationship management	work planning
<b>branchenspezifische Kenntnisse</b>	<b>PC-Kenntnisse</b>
market analysis	Computational
market knowlege	computer compatible
Product knowledge	Computer literacy
Sector knowledge	Computer literacy in using popular application software packages
<b>CAD</b>	computer skills
Drafting skills (CAD)	Computers
<b>Disziplin</b>	computing skills
honesty	computional
Integrity	E-tools
Self-discipline	Using the Internet
<b>Durchsetzungsvermögen</b>	<b>Präsentationsfähigkeit</b>
demonstrate ability to add value throughout the organisation	communicate and sell message/strategy internally
effectively managing change	Effective [...] presentation skills
execution	persuasive speaker
Eigeninitiative	presentation
takes initiative	Presentation skills
<b>Einfühlungsvermögen</b>	public speaking
Empathy	<b>Proaktivität</b>
<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	Be proactive
Ability to make decisions	<b>Problemlösungsfähigkeit</b>
Decision-making	Be able to get to the root cause of a situation
decisonmaker	identifying and solving problems
<b>ERP</b>	Problem-solving
e-procurement	<b>professionelles Auftreten</b>
<b>Flexibilität</b>	Good appearance
Ability to be flexible	Tactfulness in dealing with others
Adaptability	<b>Projektmanagement</b>
quick response capability	Program management
<b>Führungskompetenz</b>	Project management
Career management	project planning
Delegationg	project scoping
Functional transparency	<b>Prozessmanagement</b>
Human capital skills	Change Mangement
Leadership	Innovation management
man management	Managing change
Managing others	Process management
Managing the supply base	Process mapping
People skills (work with suppliers)	<b>Qualitätsmanagement</b>
Performance tracking	quality
PSM authority	Quality management
Skills management	quality requirements
Talent management	Total Quality Management
<b>ganzheitliches Denken</b>	total quality managemnt
Cross-functional integration	<b>Risikomanagement</b>
Environmental awareness	Managing risk

## Tabellenfortsetzung

## Englische Literatur

Environmental/sustainability skills	Risk identification and mgt skills
Generalising	Risk management
Integral thinking	Risk taking
is able to analyze various strategic options and their direct potential	Risk taking/entrepreneurial
is knowledgeable about the organization's business	Supply risk management
Professional presence/bus perspective	takes appropriate risks
questioning	<b>Schreiben</b>
questioning products and their package designs	good report and letter writer
Sales interface	report writing
Stakeholder management skills	Writing
Stakeholder mapping proficiency	Written communication
Understand other departments	<b>Selbstbewusstsein</b>
<b>Geduldigkeit</b>	Ego-drive
Be patient	Self confidence
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	self-esteem
Ability to follow up	<b>strategisches Denken</b>
Detail-oriented	an understanding of strategy development
pays attention to details	manage strategic alliances/partnerships
<b>Hausverstand</b>	Managing strategic partnerships
Common sense	skills needed to identify and distinguish between strategic and non-
<b>Informationsbeschaffungs-, -aufbe.- und -weitergabekompetenz</b>	strategic management
collecting information about purchases in a common format	Strategic thinking
Information management	<b>Teamfähigkeit</b>
passing on information	Ability to work on a team
web-enabled research and sourcing analysis	Cross-functional teams
interkulturelle Kompetenz	cross-functional teamwork
ability to think holistically beyond a site or region	facilitation and team building
cross-cultural awareness	group dynamics
cultural awareness	team working
Extraversion	team-based working
Interest in different cultures	work in cross-functional team
international cultural awareness	Working with internal customers/other functions
International buying	<b>technische Kenntnisse</b>
Working effectively with other cultures	challenging materials specifications
<b>juristische Kenntnisse (v.a. Vertragsrecht)</b>	Design/Technical Skills
ability to develop global contracts	disassembling the components
Contract Design skills	Production systems
Contract management	production systems and processes
Contract management skills	sophisticated technical knowledge
Contract writing	Specification development
contracting	Technical
creative contract writing	Technical business writing
government regulations	Technical education
Legal-solving abilities	Technical expertise
legislation	technical knowledge
monitoring compliance with national or regional contracts	technical product or service knowledge
Regulatory governance skills	Technical writing
<b>Kompromissbereitschaft</b>	Technology planning
compromises	Understand continuous inventory review system
compromising	Understand manufacturing processes, terminology
<b>Konferenztechnik</b>	Understanding manuf. process
meeting management	Understanding manuf. terminology
<b>Konfliktlösungsfähigkeit</b>	Understanding materials (e.g., plastics)

## Tabellenfortsetzung

## Englische Literatur

conflict management	Understanding tool capability, tool life
Conflict resolution	<b>Überzeugungsvermögen</b>
<b>Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit</b>	influence
Ability to listen	Influencing
Advising (The purchaser is able to effectively communicate relevant	persuading
communicates well	Persuasion
Communication	persuasiveness
Communication skills	<b>unternehmerisches Denken</b>
Effective communication	Entrepreneurial behavior
Eloquence	Salesmanship
interviewing	<b>Verhandlungsfähigkeit</b>
Listening	ability to negotiate
Oral communication	negotiating
<b>Kreativität</b>	negotiating multi-site agreements
Creative thinking	Negotiating skills (cost)
Creativity	Negotiating skills (issues/problems)
<b>Kundenorientierung</b>	Negotiation
Customer focus	Supplier negotiation management
Customer focus (on final customers)	<b>Verkaufskennnisse</b>
Customer orientation	selling skills
Output specification skills	<b>Wissensmanagement</b>
<b>Lesen technischer Zeichnungen</b>	Knowledge management
Blueprint reading	<b>Zeitmanagement</b>
<b>Loyalität</b>	time management
Belief in product and company	<b>Zielorientierung</b>
<b>mathematische Kenntnisse</b>	goal-setting
Mathematical skills	purposeful
Methoden und Techniken der Logistik	Target management
supply chain management	Target setting system

## Anhang B: Kompetenzen von EinkäuferInnen aus Sicht der Literatur

AutorInnen – deutsche Literatur								Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)
Mendelssohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)			
		x						Informationsbeschaffungsmotiviertheit	Akquisitionsstärke	
			x					Informationsgewinnungstechniken	Akquisitionsstärke	
							x	Analytische Fähigkeiten	Analytische Fähigkeiten	
		x						analytische Kompetenz	Analytische Fähigkeiten	
x								analytisches und synthetisches Denken	Analytische Fähigkeiten	
			x		x			Belastbarkeit	Belastbarkeit	
							x	Belastungsfähigkeit	Belastbarkeit	
				x				andere Menschen beeinflussen und überzeugen	Beratungsfähigkeit	
			x					Überzeugungsfähigkeit	Beratungsfähigkeit	
x								Überzeugungskraft	Beratungsfähigkeit	
		x						Überzeugungskraft [sic]	Beratungsfähigkeit	
x								reaktionsschnelle und akzentuierte Urteilsfähigkeit	Beurteilungsvermögen	
		x						politisches Geschick im Umgang mit Lieferanten und Partnern anderer Unternehmen	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	
	x							eigenverantwortliches Handeln	Eigenverantwortung	
	x							selbstständiges [sic] Agieren	Eigenverantwortung	
	x							Selbststeuerung nach einheitlichen Zielen	Eigenverantwortung	
			x		x			Motivationsvermögen	Einsatzbereitschaft	
			x					Selbstmotivation	Einsatzbereitschaft	
							x	Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit	
			x					Entscheidungsfreudigkeit	Entscheidungsfähigkeit	
				x				Probleme und Möglichkeiten erkennen und diese proaktiv angehen	Ergebnisorientiertes Handeln	
	x							unternehmerisches Denken	Ergebnisorientiertes Handeln	
			x			x		unternehmerisches Handeln	Ergebnisorientiertes Handeln	
x								zielbewusstes, planmäßiges und rationelles Handeln	Ergebnisorientiertes Handeln	
			x					Lernbereitschaft	Experimentierfreude	
			x					Lernfähigkeit	Experimentierfreude	
	x							uneingeschränkte [sic] Lernbereitschaft hinsichtlich sozialer und wissensmäßiger [sic] Kompetenz	Experimentierfreude	
x								betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	
						x		Grundverständnis für finanzwirtschaftliche, volkswirtschaftliche, technische Zusammenhänge	Fachübergreifende Kenntnisse	
		x						betriebswirtschaftliches Know-how	Fachübergreifende Kenntnisse	
x								volkswirtschaftliche Kenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	
			x					volkswirtschaftliche Zusammenhänge	Fachübergreifende Kenntnisse	
	x							Beherrschung von mindestens zwei Fremdsprachen	Fachübergreifende Kenntnisse	
			x			x	x	Fremdsprachenkenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	
					x			sehr gute Fremdsprachenkenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	
x								Instrumente der Betriebspsychologie, -soziologie, und -pädagogik	Fachübergreifende Kenntnisse	
x								sozialpsychologische Kenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	
		x						juristische Grundkenntnisse	Fachübergreifende Kenntnisse	

## Tabellenfortsetzung

AutorInnen – deutsche Literatur								Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas
Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)
			x			x		juristisches Grundlagenwissen Fachübergreifende Kenntnisse
x								rechtliche Kenntnisse Fachübergreifende Kenntnisse
			x					Verstehen technischer Zusammenhänge Fachübergreifende Kenntnisse
x								grundlegendes Fachwissen Fachwissen
					x			Methoden der Aufbau- und Ablauforganisation Fachwissen
x								universelle Fachkenntnisse Fachwissen
			x					Berufserfahrung Fachwissen
						x		Berufs- und Branchenerfahrung Fachwissen
			x					Branchenerfahrung Fachwissen
					x			Produkt- und Beschaffungsobjektwissen Fachwissen
			x					Produkterfahrung Fachwissen
			x		x			Informationstechniken Fachwissen
			x					Prognosemethoden Fachwissen
			x					Entscheidungstechniken Fachwissen
							x	IT-Kenntnisse Fachwissen
			x					Software Fachwissen
						x		Umgang mit adäquaten elektronischen Systemen Fachwissen
					x			abgeschlossenes Hochschulstudium oder langjährige Berufserfahrung Fachwissen
		x						fundiertes Verstaendnis [sic] der technischen Belange Fachwissen
			x					produktionstechnische Grundlagen Fachwissen
x								technische Kenntnisse Fachwissen
							x	Technisches Verständnis Fachwissen
			x					operative Mangagementtechniken Fachwissen
x								abstrahieren und sich auf das Wesentliche beschränken Folgebewusstsein
x								Fähigkeit, die aus der Entwicklung am Markt notwendigen Schlüsse kurzfristig und folgerichtig zu ziehen Folgebewusstsein
x				x				kritisch-vorausschenedes Denken Folgebewusstsein
				x				Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Stakeholder ausbalanzieren Ganzheitliches Denken
			x					ganzheitliches Denken Ganzheitliches Denken
	x							vernetztes, funktionsuebergreifendes Denken Ganzheitliches Denken
x								Weitblick Ganzheitliches Denken
							x	Genauigkeit Gewissenhaftigkeit
x					x			Integrität Glaubwürdigkeit
x					x			Vertrauenswürdigkeit Glaubwürdigkeit
x					x			Zuverlässigkeit Glaubwürdigkeit
x								hoher Grad an Wendigkeit, Umstellungsvermögen, Dynamik und Entschlußfreudigkeit Initiative
			x					Eigeninitiative Initiative
				x				eigenständig Lösungen suchen und aufzeigen Initiative
				x				Initiative ergreifen Initiative
			x					Verantwortungsbewusstsein Innovationsfreudigkeit
			x					Innovationsfreude Innovationsfreudigkeit

## Tabellenfortsetzung

AutorInnen – deutsche Literatur							Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)
Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)			
					x			Fähigkeit, sich sicher in einem internationalen Lieferantenumfeld zu bewegen	Integrationsfähigkeit
	x							Internationalität [sic]	Integrationsfähigkeit
					x			Kenntnisse über spezifische kulturelle Rahmenbedingungen	Integrationsfähigkeit
			x			x		kulturspezifisches Verständnis	Integrationsfähigkeit
	x							Sensibilität [sic] fuer [sic] andere Kulturen	Integrationsfähigkeit
			x					Sensibilität	Integrationsfähigkeit
			x					Toleranz	Integrationsfähigkeit
x								Konferenztechnik	Kommunikationsfähigkeit
			x		x			Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit
	x							Kommunikationsfreudigkeit	Kommunikationsfähigkeit
		x						Kommunikationsstärke [sic]	Kommunikationsfähigkeit
x								Kontaktfähigkeit und -bereitschaft	Kommunikationsfähigkeit
							x	überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeiten	Kommunikationsfähigkeit
x								Beherrschen guter Umgangsformen	Kommunikationsfähigkeit
			x					Konfliktfähigkeit	Konfliktlösungsfähigkeit
		x						konzeptionelle Fähigkeiten [sic] [zur systematischen Informationsaufbereitung, Anm. d. Verf.]	Konzeptionsstärke
			x					Visualisierungsfähigkeit	Konzeptionsstärke
x								Takt [gegenüber dem Lieferanten, Anm. d. Verf.]	Kooperationsfähigkeit
								Informationsübermittlungsfähigkeit	Lehrfähigkeit
				x				neue Ideen überzeugend präsentieren	Lehrfähigkeit
			x			x		Marketingverständnis	Marktkenntnisse
			x					Beschaffungsverständnis	Marktkenntnisse
x								Beweglichkeit in der Erfassung veränderter Situationen	Mobilität
	x							Flexibilität [sic]	Mobilität
x			x					Flexibilität	Mobilität
			x					Mobilitätsbereitschaft	Mobilität
							x	Reisebereitschaft	Mobilität
			x					ethisches Verhalten	Normativ-ethische Einstellung
x								Gerechtigkeit	Normativ-ethische Einstellung
x								Unbestechlichkeit	Normativ-ethische Einstellung
			x					Organisationsfähigkeit	Organisationsfähigkeit
x								organisatorisches Talent	Organisationsfähigkeit
			x					Analysemethoden	Planungsverhalten
			x					finanzwirtschaftliche Zusammenhänge	Planungsverhalten
			x					Kontrolltechniken	Planungsverhalten
					x			Prognosemethoden	Planungsverhalten
x								Sicherheit in bilanziellen Fragen	Planungsverhalten
		x						Simultaneous Engineering	Planungsverhalten
				x				Kenntnisse über die aktuellen Methoden des Beschaffungscontrollings oder der Bilanzanalyse	Planungsverhalten
					x			Prozessmanagement	Planungsverhalten
			x					Risikobereitschaft	Planungsverhalten
			x					Kritikfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit

## Tabellenfortsetzung

AutorInnen – deutsche Literatur								Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas
Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Glantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)
			x			x		juristisches Grundlagenwissen Fachübergreifende Kenntnisse
x								rechtliche Kenntnisse Fachübergreifende Kenntnisse
			x					Verstehen technischer Zusammenhänge Fachübergreifende Kenntnisse
x								grundlegendes Fachwissen Fachwissen
					x			Methoden der Aufbau- und Ablauforganisation Fachwissen
x								universelle Fachkenntnisse Fachwissen
			x					Berufserfahrung Fachwissen
						x		Berufs- und Branchenerfahrung Fachwissen
			x					Branchenerfahrung Fachwissen
					x			Produkt- und Beschaffungsobjektwissen Fachwissen
			x					Produkterfahrung Fachwissen
			x		x			Informationstechniken Fachwissen
			x					Prognosemethoden Fachwissen
			x					Entscheidungstechniken Fachwissen
							x	IT-Kenntnisse Fachwissen
			x					Software Fachwissen
						x		Umgang mit adäquaten elektronischen Systemen Fachwissen
					x			abgeschlossenes Hochschulstudium oder langjährige Berufserfahrung Fachwissen
		x						fundiertes Verstaendnis [sic] der technischen Belange Fachwissen
			x					produktionstechnische Grundlagen Fachwissen
x								technische Kenntnisse Fachwissen
							x	Technisches Verständnis Fachwissen
			x					operative Mangagementtechniken Fachwissen
x								abstrahieren und sich auf das Wesentliche beschränken Folgebewusstsein
x								Fähigkeit, die aus der Entwicklung am Markt notwendigen Schlüsse kurzfristig und folgerichtig zu ziehen Folgebewusstsein
x				x				kritisch-voraussehendes Denken Folgebewusstsein
				x				Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Stakeholder ausbalanzieren Ganzheitliches Denken
			x					ganzheitliches Denken Ganzheitliches Denken
	x							vernetztes, funktionsuebergreifendes Denken Ganzheitliches Denken
x								Weitblick Ganzheitliches Denken
							x	Genauigkeit Gewissenhaftigkeit
x					x			Integrität Glaubwürdigkeit
x					x			Vertrauenswürdigkeit Glaubwürdigkeit
x					x			Zuverlässigkeit Glaubwürdigkeit
x								hoher Grad an Wendigkeit, Umstellungsvermögen, Dynamik und Entschlussfreudigkeit Initiative
			x					Eigeninitiative Initiative
				x				eigenständig Lösungen suchen und aufzeigen Initiative
				x				Initiative ergreifen Initiative
			x					Verantwortungsbewusstsein Innovationsfreudigkeit
			x					Innovationsfreude Innovationsfreudigkeit

## Tabellenfortsetzung

AutorInnen – deutsche Literatur								Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE®X KompetenzAtlas
Mendelsohn (1976)	o. V. (1994)	Sokianos (1996)	Fröhlich-Giantschnig (2005)	Feisel und Hartmann (2007)	Large (2009)	Fröhlich (2011)	Kummer und Eitler (2014)		
			x					Selbstanalyse	Problemlösungsfähigkeit
				x				fokussierte Projektplanung	Projektmanagement
			x					Transferfähigkeit	Sachlichkeit
							x	professionelles Auftreten	Schlagfertigkeit
			x					kreatives Denken	Schöpferische Fähigkeit
			x					visionäres Denken	Schöpferische Fähigkeit
			x					Ausstrahlungskraft	Selbstmanagement
x								Selbstbewusstsein	Selbstmanagement
			x					Selbstvertrauen	Selbstmanagement
x								bestechende Verhandlungsführung	Sprachgewandtheit
							x	Verhandlungsgeschick	Sprachgewandtheit
		x						verhandlungssicher international agieren	Sprachgewandtheit
		x						Verhandlungsstaerke [sic]	Sprachgewandtheit
x								Verhandlungstechnik	Sprachgewandtheit
			x		x			Verhandlungstechniken	Sprachgewandtheit
	x							analytisch intuitives Denken	Systematisch-methodisches Vorgehen
		x						Faehigkeit [sic], in Prozessen zu denken und zu handeln	Systematisch-methodisches Vorgehen
x								induktives und deduktives Denken in Zahlen	Systematisch-methodisches Vorgehen
x								systematische und logische Denkweise	Systematisch-methodisches Vorgehen
				x				finanzielle Auswirkungen von Supply Strategien abschätzen und beurteilen	Systematisch-methodisches Vorgehen
			x					strategische Managementtechniken	Systematisch-methodisches Vorgehen
			x					Urteilsvermögen	Systematisch-methodisches Vorgehen
	x							strategische Ausrichtung	Systematisch-methodisches Vorgehen
				x				strategische Denkweise	Systematisch-methodisches Vorgehen
x							x	Durchsetzungsvermögen	Tatkraft
							x	Multi-Tasking-Fähigkeit	Tatkraft
		x						Arbeit in interdisziplinären [sic] Teams	Teamfähigkeit
x								Gruppen- und Teamarbeit	Teamfähigkeit
			x					Kooperationsfähigkeit	Teamfähigkeit
	x							Teamfaehigkeit [sic]	Teamfähigkeit
				x	x		x	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit
x							x	Einfühlungsvermögen	Verständnisbereitschaft
x								gut fundiertes, substantielles Allgemeinwissen	Wissensorientierung
		x						Fuehrungfaehigkeit [sic]	Zielorientiertes Führen
			x					Führungsfähigkeit	Zielorientiertes Führen
x								Führungstechnik	Zielorientiertes Führen
x								in Kosten und Erlösen denken	Zielorientiertes Führen
x								unternehmerische Qualitäten	Zielorientiertes Führen
x								Ziele zu setzen, Wege zu ihrer Erreichung aufzuzeigen, Verhaltensregeln bei der Zielverfolgung vorzugeben	Zielorientiertes Führen





Tabellenfortsetzung

AutorInnen – englische Literatur										Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE®X Kompetenz-Atlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)
Cavinato (1987) in (1) und (2)											MRP understanding, computer/manual	Fachwissen
Keough (1993)											PSM tools	Fachwissen
Kolchin und Giunipero (1993)											RFx tools (RFx – request for proposal, information, or quotation)	Fachwissen
Baily et al. (1994)											Computational computer compatible	Fachwissen
Down und Liedtka (1994) in (1) und (2)											Computer literacy	Fachwissen
Killen und Kamauff (1995)											Computer literacy in using popular application software packages	Fachwissen
Murphy (1995) in (1) und (2)											computer skills	Fachwissen
Carter und Narasimhan (1996) in (1)											Computers	Fachwissen
Cruz und Murphy (1996) in (1) und (2)											computing skills	Fachwissen
Pagell et al. (1996)											computational	Fachwissen
Anderson und Katz (1998)											E-tools	Fachwissen
McKeefy (1998) in (2)											Using the Internet	Fachwissen
Giunipero (1999)											Process mapping	Fachwissen
Carr und Smeltzer (2000)											challenging materials specifications	Fachwissen
(2) Giunipero und Percy (2000)											Design/Technical Skills	Fachwissen
Faes et al. (2000)											disassembling the components	Fachwissen
Muller (2001) zitiert in (1)											Production systems	Fachwissen
Burt und Dobler (2003) in (1)											production systems and processes	Fachwissen
Cousins und Spekman (2003)											sophisticated technical knowledge	Fachwissen
Trent und Monczka (2003)											Specification development	Fachwissen
(3) Giunipero und Handfield (2004)											Technical	Fachwissen
Giunipero et al. (2005)											Technical business writing	Fachwissen
Mulder et al. (2005)											Technical education	Fachwissen
Giunipero et al. (2006)											Technical expertise	Fachwissen
Tassabehji und Moorhouse (2008)											technical knowledge	Fachwissen
(1) Eltantawy et al. (2009)											technical product or service knowledge	Fachwissen
Kern et al. (2011)											Technical writing	Fachwissen
Knight et al. (2014)											Understand continuous inventory review system	Fachwissen
Zawawi, Noor A. W. A. et al. (2014)											Understand manufacturing processes, terminology	Fachwissen
											Understanding manuf. process	Fachwissen
											Understanding manuf. terminology	Fachwissen
											Understanding materials (e.g., plastics)	Fachwissen
											Understanding tool capability, tool life	Fachwissen
											Be proactive	Fleiß
											Cross-functional integration	Ganzheitliches Denken
											Integral thinking	Ganzheitliches Denken
											Sales interface	Ganzheitliches Denken
											Stakeholder mapping proficiency	Ganzheitliches Denken
											Understand other departments	Ganzheitliches Denken
											Internal perception honesty	Glaubwürdigkeit
											Motivating others	Impulsgeben
											demonstrate ability to add value throughout the organisation	Initiative
											takes initiative	Initiative
											Ability to make decisions	Initiative
											Decision-making decisionmaker	Initiative
											effectively managing change	Innovationsfreudigkeit
											Creative thinking	Innovationsfreudigkeit
											Creativity	Innovationsfreudigkeit



Tabellenfortsetzung

AutorInnen – englische Literatur														Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE@X Kompetenz-Atlas	Teilkompetenz (alphabetische Reihenfolge)															
Cavinato (1987) in (1) und (2)	Keough (1993)	Kolchin und Giunipero (1993)	Baily et al. (1994)	Down und Liedtka (1994) in (1) und (2)	Killen und Kamauff (1995)	Murphy (1995) in (1) und (2)	Carter und Narasimhan (1996) in (1)	Cruz und Murphy (1996) in (1) und (2)	Pagell et al. (1996)	Anderson und Katz (1998)	McKeefry (1998) in (2)	Giunipero (1999)	Carr und Smeltzer (2000)				(2) Giunipero und Percy (2000)	Faes et al. (2000)	Muller (2001) zitiert in (1)	Burt und Dobler (2003) in (1)	Cousins und Spekman (2003)	Trent und Monczka (2003)	(3) Giunipero und Handfield (2004)	Giunipero et al. (2005)	Mulder et al. (2005)	Giunipero et al. (2006)	Tassabehji und Moorhouse (2008)	(1) Eltantawy et al. (2009)	Kern et al. (2011)	Knight et al. (2014)	Zawawi, Noor A. W. A. et al. (2014)
									x														x						global sourcing development	Marktkennntnisse	
																							x						Purchasing	Marktkennntnisse	
			x																										supply market business knowledge	Marktkennntnisse	
					x		x	x		x						x	x								x	x			supply chain management	Marktkennntnisse	
																								x					team-building	Mitarbeiterförderung	
																										x			Skills management	Mitarbeiterförderung	
																										x			Talent management	Mitarbeiterförderung	
													x																Ability to be flexible	Mobilität	
										x																			quick response capability	Mobilität	
																					x								Assessing ethical situations	Normativ-ethische Einstellung	
																					x								Ethics	Normativ-ethische Einstellung	
					x										x														Integrity	Normativ-ethische Einstellung	
																											x		Human capital skills	Normativ-ethische Einstellung	
																													Belief in product and company	Optimismus	
																													Being organized	Organisationsfähigkeit	
																											x		Coordinating skills	Organisationsfähigkeit	
											x												x						Organization	Organisationsfähigkeit	
																													Organizational	Organisationsfähigkeit	
		x																											Organizational skills — paperwork	Organisationsfähigkeit	
									x																				planning and organizational skills	Organisationsfähigkeit	
x						x				x																			Materials mgt. inv.JIT	Planungsverhalten	
		x																											data analysis	Planungsverhalten	
		x																											calculation	Planungsverhalten	
																													cost accounting and making the business case	Planungsverhalten	
	x	x						x	x					x															Cost analysis	Planungsverhalten	
																													cost analytic skills	Planungsverhalten	
																													cost driver	Planungsverhalten	
																													cost driver analysis	Planungsverhalten	
			x								x																		finance	Planungsverhalten	
																													financial analysis	Planungsverhalten	
																													Financial management	Planungsverhalten	
																												x	Life-cycle costing skills	Planungsverhalten	
																													organisation wide financial skills	Planungsverhalten	
x																													Total cost analysis	Planungsverhalten	
																													Information management	Planungsverhalten	
																													category management	Planungsverhalten	
																												x	Demand forecasting skills	Planungsverhalten	
																													sourcing strategy development	Planungsverhalten	
																													Supplier cost targeting	Planungsverhalten	
																													Supply base strategy	Planungsverhalten	
		x	x																										tool capacity	Planungsverhalten	
			x																										Planning	Planungsverhalten	
																													work planning	Planungsverhalten	
																													Managing risk	Planungsverhalten	
																													Risk identification and mgt skills	Planungsverhalten	
																													Risk management	Planungsverhalten	
									x																				Risk taking	Planungsverhalten	
																													Risk taking/entrepreneurial	Planungsverhalten	
																													Supply risk management	Planungsverhalten	
																													Technology planning	Planungsverhalten	
																													Adaptability	Problemlösungsfähigkeit	
																													Legal-solving abilities	Problemlösungsfähigkeit	
																													identifying and solving problems	Problemlösungsfähigkeit	
		x	x	x						x	x																		Problem-solving	Problemlösungsfähigkeit	
																													Program management	Projektmanagement	
																													Project management	Projektmanagement	
																													project planning	Projektmanagement	
																													project scoping	Projektmanagement	

Tabellenfortsetzung

AutorInnen – englische Literatur																Kompetenzbezeichnung	Zuordnung zum KODE@X Kompetenz-Atlas
Cavinato (1987) in (1) und (2)																questioning products and their package designs	Sachlichkeit
Keough (1993)	x															persuasive speaker	Schlagfertigkeit
Kolchin und Giunipero (1993)																Good appearance	Schlagfertigkeit
Baily et al. (1994)																Environmental awareness	Soziales Engagement
Down und Liedtka (1994) in (1) und (2)																written and oral communication	Sprachgewandtheit
Killen und Kamauff (1995)																Communication	Sprachgewandtheit
Murphy (1995) in (1) und (2)																Communication skills	Sprachgewandtheit
Carter und Narasimhan (1996) in (1)																Eloquence	Sprachgewandtheit
Cruz und Murphy (1996) in (1) und (2)																Oral communication	Sprachgewandtheit
Pagell et al. (1996)																Salesmanship	Sprachgewandtheit
Anderson und Kaiz (1998)																ability to negotiate	Sprachgewandtheit
McKeefy (1998) in (2)																negotiating	Sprachgewandtheit
Giunipero (1999)																negotiating multi-site agreements	Sprachgewandtheit
Carr und Smeltzer (2000)																Negotiating skills (cost)	Sprachgewandtheit
(2) Giunipero und Percy (2000)																Negotiating skills (issues/problems)	Sprachgewandtheit
Faes et al. (2000)																Negotiation	Sprachgewandtheit
Muller (2001) zitiert in (1)																Analytical skills	Systematisch-methodisches Vorgehen
Burt und Dobler (2003) in (1)																analytical skills	Systematisch-methodisches Vorgehen
Cousins und Spekman (2003)																Investigation	Systematisch-methodisches Vorgehen
Trent und Monczka (2003)																logical thinking	Systematisch-methodisches Vorgehen
(3) Giunipero und Handfield (2004)																Time management — prioritize	Systematisch-methodisches Vorgehen
Giunipero et al. (2005)																Business analysis skills	Systematisch-methodisches Vorgehen
Mulder et al. (2005)																business case analysis	Systematisch-methodisches Vorgehen
Giunipero et al. (2006)																Performance tracking	Systematisch-methodisches Vorgehen
Tassabehji und Moorhouse (2008)																is able to analyze various strategic options and their direct potential and indirect impact on the organization	Systematisch-methodisches Vorgehen
(1) Eltantawy et al. (2009)																Strategic supplier management	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kern et al. (2011)																Strategic supplier selection	Systematisch-methodisches Vorgehen
Knight et al. (2014)																Structuring supplier relationships	Systematisch-methodisches Vorgehen
Zawawi, Noor A. W. A. et al. (2014)																Supplier evaluation	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Supplier performance management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																supplier selection	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Tactical supplier management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Change Management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Process management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																manage strategic alliances/partnerships	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Managing strategic partnerships	Systematisch-methodisches Vorgehen
																skills needed to identify and distinguish between strategic and non-strategic activities	Systematisch-methodisches Vorgehen
																strategic management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Strategic thinking	Systematisch-methodisches Vorgehen
																Knowledge management	Systematisch-methodisches Vorgehen
																execution	Tatkraft
																Initiator	Tatkraft
																design liaison	Teamfähigkeit
																managing internal relations	Teamfähigkeit
																Team building	Teamfähigkeit
																facilitation	Teamfähigkeit



## Anhang C: Stellenanzeigen für EinkäuferInnen

Nr	Unternehmen	Bereich	Stellenbezeichnung	Gehalt
1	ACE	Personalberater für Elektronikunternehmen	Abteilungsleiter Einkauf	63.000 €
2	Amrop Jenewein	Personalberater für Internationale Produktionsunternehmen	Leiter Einkauf (m/w)	85.000 €
3	Anton Prechtl KG	Personalberater für Industrieunternehmen	Leiter/in strategischer Einkauf	60.000 €
4	Haas	Sondermaschinen und Anlagebau	Teamleiter Einkauf - Elektrotechnik/Mechatronik (m/w)	56.000 €
5	ISG	Personalberater für Unternehmen im Bereich Anlagebau	Leitung Einkauf (m/w)	60.000 €
6	Kern	Personalberater für technische Werkzeuge für Produktionsprozesse	Einkaufsleiter (m/w)	35.000 €
7	Otti & Partner	Personalberater für Unternehmen im Bereich Hochbau und Industriebau	Leiter Einkauf - Bau	70.000 €
8	Pöttinger	Landmaschinen	Einkaufsleiter/in	56.532 €
9	squadrat	Personalberater für Unternehmen im Bereich Automotive-Industrie	Führungskraft im Einkauf - Einkaufsleiter/in	34.000 €
10	Trescon	Personalberater für Maschinenbauunternehmen	Einkaufsleiter/in (m/w)	70.000 €
11	ACE	Personalberater für Elektronikindustrie	Strategischer Einkäufer - Industrie (m/w)	56.000 €
12	ACE	Personalberater für Maschinenbau	Strategischer Einkäufer (m/w)	45.000 €
13	Active Solution	Ingenieurbüro	Technischer Einkauf - strategisch (m/w)	38.297 €
14	AICHELIN	Hersteller von hochwertigen Anlagen und zur thermischen Behandlung	Technischen Einkäufer mit AV-Aufgaben im int. Anlagenbau (m/w)	36.661 €
15	Allegro	Personalberater für Herstellung von Industriemineralien	Einkäufer (m/w)	55.000 €
16	aristid	Personalberater für Anlagenherstellung	Technischer Einkäufer (m/w)	40.000 €
17	aristid	Personalberater für KMU im Bereich der Bauzulieferindustrie	Technischer Einkäufer (m/w)	42.000 €
18	AVADOM	Personalberater	Projekteinkäufer (m/w)	44.100 €
19	AVADOM	Personalberater	Strategischer Einkäufer (m/w)	46.900 €
20	AVADOM	Personalberater	Technischer Einkäufer Elektronik (m/w)	38.500 €
21	Bilfinger	Anlagenbau	Supply Chain Manager Anlagen (m/w)	38.803 €
22	BOXMARK	Lederproduzent für die Automobilindustrie	Technischer Einkäufer (m/w)	28.000 €
23	Brunel	Personalberater	Strategischer Einkauf (m/w)	40.000 €
24	Brunel	Personalberater	Strategischer Einkauf (m/w)	39.200 €
25	Eblinger	Personalberater für LED-Komponentenproduzenten	Strategic Buyer (m/w)	60.000 €
26	ENGEL	Spritzgießanlagenbau	Strategischer Einkäufer m/w für Antriebstechnik	32.740 €
27	ePunkt	Personalberater für Unternehmen in der Fahrzeugindustrie	Einkäufer (m/w) im technischen Einkauf	37.000 €
28	ePunkt	Personalberater für Konzern in Teilsegmenten der Automobilindustrie	Junior Strategic Buyer (m/w) im Bereich Automotive	46.203 €
29	ePunkt	Personalberater für Konzern in Teilsegmenten der Automobilindustrie	Strategic Commodity Manager (m/w)	56.532 €
30	ePunkt	Personalberater für Zulieferer für die Automobilindustrie	Strategische/r Einkäufer/in	46.900 €
31	ePunkt	Personalberater für Partner der Automobilindustrie	Technical Buyer (m/w) im Bereich Automotive	46.203 €
32	EVG	Hersteller von Prozessanlagen zur Waferbearbeitung	Operativer technischer Einkäufer	28.000 €
33	EVG	Hersteller von Prozessanlagen zur Waferbearbeitung	Operativer technischer Einkäufer (Dreh-/Fräs-/Blechteile)	28.000 €
34	EVG	Hersteller von Prozessanlagen zur Waferbearbeitung	Strategischer Einkäufer	30.800 €

## Tabellenfortsetzung

Nr	Unternehmen	Bereich	Stellenbezeichnung	Gehalt
35	FACC	Leichtbauteile Flugzeuge	Gruppenleiter Einkauf (m/w)	30.800 €
36	FACC	Leichtbauteile Flugzeuge	Strategischer Einkäufer (m/w)	30.800 €
37	Fronius	Schweißtechnik, in der Photovoltaik oder in der Batterieladetechnik	Facheinkäufer/in für Elektronikbauteile	31.360 €
38	Fuchs	Personalberater für Konzern der internationalen Fahrzeugindustrie	Strategischer Einkäufer (m/w)	42.108 €
39	Fuchs	Personalberater für Konzern der internationalen Fahrzeugindustrie	Strategischer Einkäufer (m/w)	46.940 €
40	Fuchs	Personalberater für Weltkonzern der Automobilindustrie	Teilprojektleiter Einkauf	41.255 €
41	Greiner Packaging	Herstellern von Kunststoffverpackungen	Manager Rohstoffeinkauf - International (m/w)	45.780 €
42	IMS Nanofabrication AG	Entwicklung von Mikrolithographiegeräten	Technischer Einkauf Junior (m/w) - Sondermaschinenbau	35.000 €
43	Integral	Rohrleitungs- und Anlagenbau	Sachbearbeiter Einkauf mit Schwerpunkt Gebäudetechnik (m/w)	30.000 €
44	Integral	Rohrleitungs- und Anlagenbau	Strategischer Einkäufer (m/w)	50.000 €
45	ISG	Personalberater für Unternehmensberatung Strategischer Einkauf und SCP	ProjektmanagerIn Unternehmensberatung Strategischer Einkauf	70.000 €
46	ISG	Personalberater für Unternehmen der technischen Branche	Strategische/r Einkäufer/in	42.000 €
47	ISG	Personalberater für Top-Industrieunternehmen	Strategischer Einkäufer (m/w)	41.523 €
48	ISG	Personalberater für Produktionsunternehmen	Technischer Einkäufer (m/w)	25.000 €
49	ISG	Personalberater für Technologieunternehmen	Technischer Einkäufer (m/w)	41.720 €
50	ISG	Personalberater für Unternehmen der Baubranche	Technischer Einkäufer (m/w)	49.000 €
51	ISG	Personalberater für Unternehmen im Anlagebau	Technischer Einkäufer (m/w)	45.000 €
52	Kern	Personalberater für Spitzenunternehmen im Bereich Automobil- und Spezialfahrzeugentwicklung	Einkäufer Automotive (m/w)	42.112 €
53	Kern	Personalberater für Hersteller im Kunststoffbereich	Int. Manager Rohstoffeinkauf (m/w)	45.780 €
54	Kern	Personalberater für Hersteller von Baumaschinen	Strategischer Einkäufer (m/w)	40.000 €
55	Kern	Personalberater für Spritzgießmaschinen-Hersteller	Techniker für den strategischen Einkauf (m/w)	32.740 €
56	Kern	Personalberater für Spitzenunternehmen im Bereich Automobil- und Spezialfahrzeugentwicklung	Technischer Einkäufer (m/w)	46.942 €
57	Klöpfel Consulting	Personalberater für Konzern im Bereich Maschinen- und Gerätebau	Experten (m/w) im strategischen Einkauf/Projekteinkauf	40.000 €
58	Knoth	Reinigung von Motoren-, Lenkungs- und Getriebekomponenten	Stellvertretenden Einkaufsleiter (m/w)	63.000 €
59	Leitner ropeways	Seilbahnsysteme	Einkäufer (m/w)	32.800 €
60	Lenzing AG	Cellulose-Faserproduktion	Technical Purchasing Manager (m/w)	45.678 €
61	Lindlpower	Personalberater für Produktionskonzern	Sachbearbeiter/in für den globalen Einkauf	42.000 €
62	Lindlpower	Personalberater für Produktionsunternehmen mit Schwerpunkt Maschinenbau	Strategische Einkäufer/innen	60.000 €
63	Magna Powertrain	Zulieferer für die Automobilindustrie	Junior Strategic Buyer (m/w)	46.203 €
64	Magna Powertrain	Zulieferer für die Automobilindustrie	Optional Buyer (m/w)	36.661 €
65	Magna Powertrain	Zulieferer für die Automobilindustrie	Senior Projekteinkäufer (m/w)	46.203 €
66	Magna Powertrain	Zulieferer für die Automobilindustrie	Senior Strategic Buyer (m/w)	53.200 €
67	Magna Powertrain	Zulieferer für die Automobilindustrie	Strategischer Einkäufer (m/w)	46.942 €
68	Magna Steyr AG & CO KG	Partner für Automobilhersteller	Technischer EinkäuferIn	32.746 €

## Tabellenfortsetzung

Nr	Unternehmen	Bereich	Stellenbezeichnung	Gehalt
69	Magna Steyr Fuel System GmbH	Partner für Automobilhersteller	Projekteinkäufer (m/w)	32.740 €
70	Palfinger Epsilon	Hersteller von Kranen für Holz- und Schrottmanipulation	Junior strategischer Einkäufer (m/w)	31.103 €
71	POLYTEC	Entwickler u. Hersteller hochwertiger Kunststoffteilen	Konzern-Projekteinkäufer	80.000 €
72	professionals4you	Personalunternehmer für Großindustriunternehmen	Strategischer Einkäufer Junior (m/w)	46.203 €
73	professionals4you	Personalunternehmer für Großindustriunternehmen	Strategischer Einkäufer Senior (m/w)	53.200 €
74	Quarzwerte	Produzent von mineralischen Rohstoffen	Technischer Einkäufer (m/w)	30.764 €
75	Rehrl + Partner	Personalberater für Industrieunternehmen	Technischer Einkauf - Nachwuchsführungskraft (m/w)	39.200 €
76	Robart	Haushaltsroboter	Mitarbeiter Beschaffung (m/w) - Elekt. und mechanische Bauteile	30.000 €
77	RO-RA Aviation Systems GmbH	Zulieferer Luftfahrtindustrie	Technischer Einkäufer (m/w)	32.740 €
78	Rosenbauer	Feuerwehrgerätehersteller	Strategische/n Einkäufer/in	45.000 €
79	Schaeffler	Automobil- und Industriezulieferer	Spezialist/in Werkseinkauf Produktionsmaterial	39.200 €
80	Schwarz Müller	Hersteller von Nutzfahrzeugen	Mitarbeiter/in für den str. Einkauf	40.000 €
81	Sony DADC	Hersteller von optischen Speichermedien	Einkäufer für Drucksachen und Spezialverpackungen (m/w)	35.000 €
82	squadra	Personalberater für Unternehmen im Bereich Elektrotechnik	Technische/r Einkäufer/in	32.000 €
83	squadra	Personalberater für Konzern in der Elektrotechnik-Industrie	Versierte/r Einkäufer/in	41.000 €
84	starlim sterner	Spritzguss	Stv. Leitung Einkauf	30.800 €
85	Steiner Hitech	Personalberater für Anbieter von Premium Lichtsystemen für Kraftfahrzeuge	EinkäuferIn - Commodity Electronics	36.400 €
86	STIWA	Produkt- und Hochleistungsautomation	Strategische/r Einkäufer/in	34.205 €
87	Technikervermittlung	Personalberater	Projekteinkäufer Konzern (m/w)	78.400 €
88	Technikervermittlung	Personalberater für produzierendes Unternehmen und Zulieferer für weltweite Kunden	Technischer Einkauf - Perspektive Einkaufsleitung	43.400 €
89	TGW	Systemanbieter von hochdynamischen, automatisierten und schlüsselfertigen Logistiklösungen	Strategischer Einkäufer (m/w)	49.000 €
90	Trenkwalder	Personalberater für unbekannte Kunden	Technische/r Einkäufer/in	36.600 €
91	Trescon	Personalberater für Anlagenbauer	Projekteinkäufer international (m/w)	46.200 €
92	TTI	Personalberater für Unternehmen aus der Sparte Sondermaschinenbau	Technische/r Einkäufer/in	24.323 €
93	VACE	Personalberater für international tätiges Entwicklungsunternehmen	Technischer Einkauf (m/w)	49.000 €
94	VIKING	Hersteller von hochwertigen Gartengeräten	Technischer Einkauf Serienmaterial (m/w)	33.472 €
95	voran Maschinen GmbH	In verschiedenen Geschäftsfeldern international erfolgreich tätig	Einkäufer/in	36.400 €
96	Wacker Neuson	Baumaschinen	Commodity Buyer (m/w) Kabine, Elektrik, Elektronik, Hydraulik	40.000 €
97	Wintersteiger	Maschinenbauunternehmen	Strategischer Einkauf (m/w)	33.000 €
98	Wittur	Hersteller von Komponenten und Lösungen für die Aufzugbranche	Strategischer Einkauf (m/w)	36.661 €
99	ZKW	Anbieter von Licht- und Scheinwerfersystemen für die Automobilindustrie	Einkäufer/in Spritzgusswerkzeuge	32.740 €
100	ZKW	Anbieter von Licht- und Scheinwerfersystemen für die Automobilindustrie	Strategischer Einkauf	36.274 €

## Anhang D: Operationalisierung des Erfolgs von EinkäuferInnen

<i>Original: Einkaufserfolg</i>		<i>Persönlicher Erfolg von EinkäuferInnen</i>	
<i>Quelle</i>	<i>Item</i>	<i>Item</i>	<i>Faktor</i>
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in reducing cost of inputs.	Durch mein Handeln verringern sich die Kosten der zu beschaffenden Leistungen.	Kosten
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in reducing costs of purchasing activities.	Durch mein Handeln verringern sich die internen Kosten der Einkaufsabteilung.	
Terpend et al. (2011)	The ability and willingness of the supplier to share data cost.	Durch mein Handeln werden die Kosten zur Erhebung von Lieferantendaten reduziert.	
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in improving the quality of inputs	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der zu beschaffenden Leistungen.	Qualität
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in improving the quality of outgoing products	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der verkauften Leistungen.	
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in increasing standardisation of inputs	Durch mein Handeln steigt der Grad an Standardisierung der zu beschaffenden Leistungen.	
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in reducing the procurement cycle time	Meine Verhaltensweise führt zu einer Reduzierung der Beschaffungszykluszeiten.	Liefer-treue
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in improving the on-time deliveries	Meine Verhaltensweise führt zu einer Verbesserung der Pünktlichkeit der Lieferungen.	
Nair et al. (2015)	Increase inventory turns	Meine Verhaltensweise führt zu einer Optimierung des Lagers.	
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in increasing percentage of JIT suppliers	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit erhöht den Anteil von Just-In-Time Lieferanten.	
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in responding quickly to design changes	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Designänderungen unserer Leistungen.	Flexi-bilität
Nair et al. (2015)	Purchasing performance in responding quickly to requirements arising out of changes in production volumes or schedules	Durch meine Tätigkeit ist es möglich, schnell auf Änderungen in Bezug auf Menge und Zeit zu reagieren.	
Nair et al. (2015)	Neues Item: Inhalt von Nair et al. (2015)	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Anpassung unseres Einkaufsprozesses an neue Lieferanten.	
Nair et al. (2015)	Gain access to new technologies	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit bringt Zugang zu neuen Technologien unserer Lieferanten.	Inno-vation
Nair et al. (2015)	Participate in product development efforts	Ich habe Anteil an Projekten zur Produktneu- und Produktweiterentwicklungen bei uns im Haus.	
Terpend et al. (2011)	The ability of this supplier to design new products or make changes in existing items.	Durch mein Handeln werden notwendige Anpassungen von bezogenen Lieferantenleistungen ermöglicht.	
Hüttinger et al. (2012)	Technical excellence: Early supplier involvement	Ich Sorge für eine frühe Einbindung der Lieferanten in unseren Produktentwicklungsprozess.	Lieferan-tenzu-frieden-heit
Hüttinger et al. (2012)	Supply value: Long-term time horizons	Meine Verhaltensweise führt zu einer langfristigen Lieferantenzusammenarbeit.	
Hüttinger et al. (2012)	Mode of interaction: Communication	Meine Tätigkeit unterstützt eine gute Kommunikation mit den Lieferanten.	
Hüttinger et al. (2012)	Operational excellence: Forecast/Planning	Meine Verhaltensweise führt dazu, dass Lieferanten vorausschauend planen können.	
Foerstl et al. (2013)	PSM actively contributes supply base knowledge and supplier innovations to optimize cost and customer value of new products.	Mein Handeln bringt meiner Abteilung Wissen über den Lieferantenstamm und Lieferanten-innovationen in die Produktentwicklung ein, um u. a. Kosten und Kundenwert zu optimieren.	Organ-isation
Foerstl et al. (2013)	PSM function involved in all important manufacturing value creation considerations such as make vs buy, lean operations and vertical integration.	Durch mein Handeln ist meine Abteilung in alle relevanten Wertschöpfungsprozesse unseres Unternehmens integriert.	
Foerstl et al. (2013)	PSM actively exploits supply base opportunities to provide access to new markets, new customers, and new products.	Durch mein Handeln nutzt meine Abteilung die Möglichkeiten des Wissens über den Lieferantenstamm, um Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu bekommen.	

## Anhang E: Fragebogen Anschreiben

Sehr geehrte Damen und Herren!

„**Im Einkauf liegt der Gewinn!**“ – Damit steht der Einkauf seit langem im Mittelpunkt des Managementinteresses. So gilt es als unumstritten, dass EinkäuferInnen mit ihren speziellen Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften maßgeblich zur Unternehmenszielerreichung beitragen.

Genau an dieser Stelle setzt ein **aktuelles Forschungsprojekt** der Technischen Universität Graz an: Es geht dabei um die Erforschung eines idealen **Kompetenz- und Persönlichkeitsprofils von EinkäuferInnen** mit dem **Ziel**, daraus Maßnahmen zur **Entwicklung von Einkaufskompetenzen** abzuleiten.

Da ein Forschungsprojekt wie dieses **unbedingt** den **Abgleich mit der Praxis** benötigt, richtet sich diese, ca. 20 Minuten dauernde, **Umfrage an Sie persönlich** als EinkäuferIn. Sollten Sie allerdings nicht (mehr) im Einkauf tätig sein, leiten Sie diesen Fragebogen bitte an eine bzw. mehrere zuständige Person(en) in Ihrem Unternehmen weiter. Vielen Dank!

**Über diesen Link gelangen Sie zur Umfrage:**

<http://lamp3.tugraz.at/~bwlumfrage//index.php?sid=63898&lang=de>

Interessierten **StudienteilnehmerInnen** stellen wir sehr gerne die **Studienergebnisse kostenlos** zur Verfügung. Bitte senden Sie dazu eine E-Mail an [volker.koch@tugraz.at](mailto:volker.koch@tugraz.at).

Mit bestem Dank im Voraus für Ihre Unterstützung und Ihre wertvolle Zeit verbleiben wir mit den besten Grüßen

Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Volker Koch (Studienleiter)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Arbeitsgruppe „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“  
Technische Universität Graz

## Anhang F: Fragebogen

<i>Fragengruppe</i>	<i>Fragenblock</i>	<i>Nr</i>	<i>Fragen</i>	<i>Anzahl der Fragen</i>
Persönliche Angaben	Basisdaten	1	Geschlecht, Altersgruppe	2
	Berufsdaten	2	Beförderung, Erfahrung, ...	3
	Bildung	3	Bildungsabschluss, Lehrgang, ...	3
	Position	4	Funktion, Technologieanteil, ...	3
Kompetenzen	Soll-Kompetenzprofil	1	Kompetenzen, fachspezifischen Kenntnisse, ...	26
	Ist-Kompetenzprofil	2	Kompetenzen, fachspezifischen Kenntnisse, ...	23
	Sozialkompetenzen	3	Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, ...	18
Persönlichkeits- eigenschaften	Persönlichkeitseigenschaften	1	BFI-10	10
Einkaufserfolg	Operativer Einkaufserfolg	1	Kosten, Qualität, ...	13
	Strategischer Einkaufserfolg	2	Innovation, Lieferantenzufriedenheit, ...	10
Motivation	Selbstbestimmungstheorie	1	Autonomie, Kompetenz, ...	18
	Motivation	2	Motivationsmaßnahmen	1
Angaben zum Unternehmen	Unternehmensdaten	1	MitarbeiterInnenanzahl, Umsatz, ...	5
	Branchenzugehörigkeit	2	Branche nach ÖNACE	2

---

**Persönliche Angaben**


---

- |   |  |
|---|--|
| 1 | <p><b>Basisdaten</b></p> <p><b>Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht:</b><br/>weiblich; männlich;</p> <p><b>Welcher Altersgruppe gehören Sie an?</b><br/>&lt;25; 25-29; 30-34; 35-39; 40-44; 45-49; 50-54; 55-59; 60 und drüber;</p>   |
| 2 | <p><b>Berufsdaten</b></p> <p><b>Wie viele Jahre Einkaufserfahrung haben Sie bereits in Ihrer gesamten Berufslaufbahn? Bitte geben Sie eine Schätzung an, falls Sie es nicht genau wissen.</b><br/>Unter einem Jahr; 1-3; 4-7; 8 oder mehr Jahre;</p> <p><b>Wie hoch ist das von Ihnen verantwortete Einkaufsvolumen (EUR/Jahr)? Bitte geben Sie eine Schätzung an, falls Sie es nicht genau wissen.</b></p> <p><b>Sind Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit als EinkäuferIn schon einmal befördert worden?</b><br/>Ja; Nein;</p>   |
| 3 | <p><b>Bildung</b></p> <p><b>Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?</b><br/>Pflichtschule; Lehre; Berufsbildende mittlere Schule (BMS); Allgemeinbildende höhere Schule (AHS) bzw. Gymnasium; Berufsbildende höhere Schule (BHS); Kolleg; Bachelor; Diplom/Master; Doktorat; Habilitation; Anderer;</p> <p><b>An welcher(n) Einrichtung(en) haben Sie eine einkaufsspezifische Ausbildung absolviert?</b><br/>Berufsbildende mittlere Schule (BMS); Berufsbildende höhere Schule (BHS); Allgemeinbildende höhere Schule (AHS) bzw. Gymnasium; Kolleg; Fachhochschule; Universität; Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI); Industrie- und Handelskammer (IHK); Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ); Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. in Deutschland (BME); Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft; Berufsförderungsinstitut (BFI); Firmeninternes Weiterbildungsprogramm; Auf keiner Bildungseinrichtung; Andere;</p> <p><b>War die Wahl Ihrer einkaufsspezifischen Ausbildung aus Ihrer Sicht zielführend hinsichtlich auf die Vorbereitung für Ihren Beruf als EinkäuferIn?</b><br/>ja; eher ja; eher nein; nein; kann ich nicht beurteilen;</p> |
| 4 | <p><b>Position</b></p> <p><b>Was ist Ihre Position die Sie mehrheitlich im Unternehmen wahrnehmen?</b><br/>MitarbeiterIn im operativen Einkauf; MitarbeiterIn im strategischen Einkauf; Leitungsfunktion im Einkauf (z.B. Category Manager); EinkaufsleiterIn (mit Gesamtverantwortung); Senior Manager; Andere;</p> <p><b>Für welchen Bereich bzw. Leistungen in Ihrem Unternehmen übernehmen Sie momentan zu einem großen Teil die Einkaufsfunktion?</b><br/>Einzelfertigung/Projekteinkauf; Kleine und mittlere Serien; Große Serien; Massenproduktion; Dienstleistungen; Investitionsgüter; Sonstige;</p> <p><b>Bitte schätzen Sie den Anteil Ihrer Tätigkeit in % ein, die sich mit dem Einkauf von Technologien, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und/oder Innovationen beschäftigt?</b><br/>0-25%; 26-50%; 51-76%; 76-100%;</p> <hr/>   |

---

**Kompetenzen**


---

		<p><b>Denken Sie an Ihre Funktion als EinkäuferIn in Ihrem Unternehmen.</b>  <b>Geben Sie bitte dafür eine Einschätzung der Wichtigkeit folgender Kompetenzen ab:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planungsverhalten</li> <li>Systematisch- methodisches Vorgehen</li> <li>Sprachgewandtheit</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Teamfähigkeit</li> <li>Zielorientiertes Führen</li> <li>Beratungsfähigkeit</li> <li>Dialogfähigkeit und Kundenorientierung</li> <li>Marktkennntnisse</li> <li>Problemlösungsfähigkeit</li> <li>Initiative</li> <li>Experimentierfreude</li> <li>Innovationsfreudigkeit</li> <li>Analytische Fähigkeit</li> <li>Organisationsfähigkeit</li> <li>Integrationsfähigkeit</li> </ul> <p><b>Denken Sie an Ihre Funktion als EinkäuferIn in Ihrem Unternehmen.</b>  <b>Geben Sie bitte dafür eine Einschätzung der Wichtigkeit der folgenden fachspezifischen Kenntnisse ab:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>IT-Kenntnisse</li> <li>Technische Kenntnisse</li> <li>Juristische Kenntnisse</li> <li>Logistikkenntnisse</li> <li>Prozesskenntnisse</li> <li>Fremdsprachenkenntnisse</li> </ul> <p><b>Falls Sie noch weitere wichtige Kompetenzen für Ihre Funktion als EinkäuferIn in Ihrem Unternehmen benötigen, benennen Sie diese bitte in den leeren Feldern:</b></p>
1	Kompetenzen Soll	<p><b>Denken Sie jetzt bitte an sich selbst: Wie stark trifft Ihre persönliche Ausprägung der folgenden Kompetenzen zu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planungsverhalten</li> <li>Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>Sprachgewandtheit</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Teamfähigkeit</li> <li>Zielorientiertes Führen</li> <li>Beratungsfähigkeit</li> <li>Dialogfähigkeit und Kundenorientierung</li> <li>Marktkennntnisse</li> <li>Problemlösungsfähigkeit</li> <li>Initiative</li> <li>Experimentierfreude</li> <li>Innovationsfreudigkeit</li> <li>Analytische Fähigkeit</li> <li>Organisationsfähigkeit</li> <li>Integrationsfähigkeit</li> </ul> <p><b>Denken Sie jetzt bitte an sich selbst: Wie stark trifft Ihre persönliche Ausprägung der folgenden fachspezifischen Kenntnisse auf Sie zu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>IT-Kenntnisse</li> <li>Technische Kenntnisse</li> <li>Juristische Kenntnisse</li> <li>Logistikkenntnisse</li> <li>Prozesskenntnisse</li> <li>Fremdsprachenkenntnisse</li> </ul>
2	Kompetenzen Ist	

---

 Likert Skala:

Soll: 1 sehr wichtig; 2 wichtig; 3 weder noch; 4 nicht wichtig; 5 überhaupt nicht wichtig;

Ist: 1 trifft voll und ganz zu; 2 trifft eher zu; 3 weder noch; 4 trifft eher nicht zu; 5 trifft überhaupt nicht zu;

**Kompetenzen - Sozialkompetenzen**

<b>Bitte beurteilen Sie, wie sehr die Aussagen zur Sozialkompetenz auf Sie persönlich in Ihrem Berufsfeld zum jetzigen Zeitpunkt zutreffen:</b>	
Führungsfähigkeit	Ich kann Fähigkeiten von anderen erkennen. Ich kann anderen Verantwortung geben. Bei Meinungsverschiedenheiten kann ich die Streitfrage lösen. Ich kann Förderbedarf von anderen ermitteln. Ich kann andere entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen. Ich kann andere zur Eigenverantwortung motivieren.
3 Kooperationsfähigkeit	Ich kann bei der Zusammenarbeit mit anderen ein gemeinsames Ziel festlegen. Beim Umgang mit anderen halte ich die Regeln ein. In Gruppen arbeite ich produktiv mit. Ich kenne die Regeln für ein gutes Gruppenverhalten und kann diese anwenden. Bei der Zusammenarbeit mit anderen kann ich mitwirken, wie ein Ziel erreicht werden soll. Ich kann je nach Situation mit anderen zusammenarbeiten.
Kommunikationsfähigkeit	Ich kann mich klar und präzise ausdrücken. Ich kann anderen zuhören. Ich lasse andere ausreden. Ich kann unterschiedliche Ansichten verständlich darstellen. Ich kann komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen.

Likert Skala: 1 trifft völlig zu; 2 trifft zu; 3 trifft eher zu; 4 trifft eher nicht zu; 5 trifft nicht zu; 6 trifft gar nicht zu;

**Persönlichkeitseigenschaften**

<b>Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?</b>	
Extraversion	Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.* Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.
Verträglichkeit	Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.* Ich neige dazu andere zu kritisieren.
1 Gewissenhaftigkeit	Ich bin bequem, neige zur Faulheit.* Ich erledige meine Aufgaben gründlich.
Neurotizismus	Ich bin entspannt und lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.* Ich werde leicht nervös und unsicher.
Offenheit	Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse. Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin phantasievoll.*

\*Items sind invertiert

Likert Skala: 1 trifft voll und ganz zu; 2 trifft eher zu; 3 weder noch; 4 trifft eher nicht zu; 5 trifft überhaupt nicht zu;

<i>Einkaufserfolg</i>	
<b>Denken Sie jetzt bitte wieder an sich selbst: Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?</b>	
Kosten	Durch mein Handeln verringern sich die Kosten der zu beschaffenden Leistungen.
	Durch mein Handeln verringern sich die internen Kosten der Einkaufsabteilung.
	Durch mein Handeln werden die Kosten zur Erhebung von Lieferantendaten reduziert.
Qualität	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der zu beschaffenden Leistungen.
	Durch mein Handeln verbessert sich die Qualität der verkauften Leistungen.
	Durch mein Handeln steigt der Grad an Standardisierung der zu beschaffenden Leistungen.
1 Liefertreue	Meine Verhaltensweise führt zu einer Reduzierung der Beschaffungszykluszeiten.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Verbesserung der Pünktlichkeit der Lieferungen.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer Optimierung des Lagers.
Flexibilität	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit erhöht den Anteil von Just-In-Time Lieferanten.
	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Designänderungen unserer Leistungen.
	Durch meine Tätigkeit ist es möglich, schnell auf Änderungen in Bezug auf Menge und Zeit zu reagieren.
Innovation	Meine Tätigkeit ermöglicht eine schnelle Anpassung unseres Einkaufsprozesses an neue Lieferanten.
	Meine Verhaltensweise bei der Arbeit bringt Zugang zu neuen Technologien unserer Lieferanten.
	Ich habe Anteil an Projekten zur Produktneu- und Produktweiterentwicklungen bei uns im Haus. Durch mein Handeln werden notwendige Anpassungen von bezogenen Lieferantenleistungen ermöglicht.
2 Lieferanten- zufriedenheit	Ich Sorge für eine frühe Einbindung der Lieferanten in unseren Produktentwicklungsprozess.
	Meine Verhaltensweise führt zu einer langfristigen Lieferantenzusammenarbeit.
	Meine Tätigkeit unterstützt eine gute Kommunikation mit den Lieferanten. Meine Verhaltensweise führt dazu, dass Lieferanten vorausschauend planen können.
Organisation	Mein Handeln bringt meiner Abteilung Wissen über den Lieferantenstamm und Lieferanteninnovationen in die Produktentwicklung ein, um u. a. Kosten und Kundenwert zu optimieren.
	Durch mein Handeln ist meine Abteilung in alle relevanten Wertschöpfungsprozesse unseres Unternehmens integriert.
	Durch mein Handeln nutzt meine Abteilung die Möglichkeiten des Wissens über den Lieferantenstamm, um Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu bekommen.

Likert Skala: 1 trifft völlig zu; 2 trifft zu; 3 trifft eher zu; 4 weder noch; 5 trifft eher nicht zu; 6 trifft nicht zu; 7 trifft gar nicht zu;

---

**Motivation**


---

1 Selbstbestimmungs-  
theorie**Autonomie: Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

Ich kann bei meiner Arbeit ganz ich selbst sein.

Bei der Arbeit muss ich sehr oft den Anweisungen anderer folgen.\*

Wenn ich die Wahl hätte, würde ich Dinge bei der Arbeit anders machen.\*

Die Aufgaben bei der Arbeit entsprechen genau meinen Vorstellungen.

Ich habe die Freiheiten meine Arbeit nach meinen Vorstellungen bestmöglich zu erledigen.

Bei der Arbeit fühle ich mich gezwungen, Dinge zu tun, die ich nicht machen will.\*

**Kompetenz: Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

Ich fühle mich nicht wirklich kompetent bei meiner Arbeit.\*

Ich beherrsche meine Aufgaben bei meiner Arbeit.

Ich fühle mich kompetent bei meiner Arbeit.

Ich bezweifle, ob ich meine Arbeit richtig ausführen kann.\*

Ich bin gut in den Dingen, die ich in meiner Arbeit mache.

Ich habe das Gefühl, dass ich auch die schwierigsten Aufgaben bei der Arbeit meistern kann.

**Soziale Eingebundenheit: Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

Ich fühle mich nicht wirklich mit den Menschen an meiner Arbeitsstelle verbunden.\*

Bei der Arbeit fühle ich mich als Teil einer Gruppe.

Ich interagiere nicht wirklich mit anderen Menschen an meiner Arbeitsstelle.\*

Bei der Arbeit kann ich mit Menschen über Dinge reden, die mir wirklich wichtig sind.

Ich fühle mich oft allein, auch wenn ich mit meinen KollegInnen zusammen bin.\*

Manche Menschen, mit denen ich arbeite, sind enge Freunde von mir.

2 Motivation

**Nennen Sie eine einzige Maßnahme welche für Sie die Arbeit als EinkäuferIn erheblich verbessern bzw. erleichtern würde.**

\*Items sind invertiert

Likert Skala: 1 völlig zutreffend; 2 etwas zutreffend; 3 weder noch; 4 nicht zutreffend; 5 überhaupt nicht zutreffend;

---

**Angaben zum Unternehmen**


---

1 Unternehmensdaten

**Geben Sie bitte eine Einschätzung zu folgenden Daten Ihres Unternehmens ab:**

Gesamte Mitarbeiterzahl ca.

Mitarbeiteranzahl im Einkauf ca.

Umsatz (EUR/Jahr) ca.

Einkaufsvolumen (EUR/Jahr) ca.

**Wie ist der Einkauf in Ihrem Unternehmen organisiert?**

Zentral; Dezentral; Mischform;

2 Branchenzugehörigkeit

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen, bezogen auf das Kerngeschäft, primär einzuordnen?**

ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten

**Bitte präzisieren Sie Ihre Branche: Verarbeitendes Gewerbe oder Herstellung von Waren (Industrie).**

ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten