

9.3. Was Hochschulabsolventen wirklich wollen!

Young Professionals. Einkaufsabteilungen haben auf der Suche nach qualifizierten Talenten einen ganzen Katalog an Erwartungen, die ihre zukünftigen Mitarbeiter erfüllen sollen. Doch um Top-Kandidaten für sich zu gewinnen, ist es entscheidend, deren Erwartungen zu verstehen.

Was müssen Arbeitgeber liefern, um die besten Talente für sich zu begeistern? Schon 1997 verkündete die Unternehmensberatung McKinsey & Company den „War for Talents“ und drehte damit den Blickwinkel um 180 Grad vom Bewerbermanagement zum Talentmarketing. Auch wenn das vor bald 25 Jahren war, ist das Thema vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der damit verbundenen neuen Anforderungen an Mitarbeiter aktueller denn je - auch für den Einkauf. Aus diesem Grund haben der Stiftungslehrstuhl für Procurement der Universität Mannheim und die Hochschule Pforzheim im November 2020 dazu eine Umfrage unter 113 Studierenden der Betriebswirtschaftslehre (Universität Mannheim) und des Wirtschaftsingenieurwesens (Hochschule Pforzheim) durchgeführt.

Attraktivität des Einkaufs.

Auf die Frage bezüglich der Attraktivität von verschiedenen Unternehmensfunktionen für den Karrierestart (gemessen auf einer Rating-Skala von 1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „sehr hoch“) wurden Einkauf (Mittelwert 5,33), Logistik (5,21) und Produktion (5,13) am höchsten bewertet. Im Allgemeinen wird der Einkauf von Frauen als attraktiver bewertet (5,39) als von Männern (5,24) und eher von Kaufleuten (5,52) als von Studierenden des Wirtschaftsingenieurwesens (5,26).

Die hohen Werte für „Operations Management“-Funktionen müssen vor dem Hintergrund gesehen werden, dass alle Umfrageteilnehmer mindestens eine Vorlesung mit Fokus auf Einkauf und Beschaffung gehört haben. Damit zeigt sich aber auch, dass Studierende, die im Laufe ihres Studiums mit Einkaufsthemen in Kontakt kommen, eine entsprechende Begeisterung entwickeln können. Für Unternehmen und wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten ist es daher wichtig, diese Berührungspunkte herzustellen, um die berufliche Orientierung für die wichtigen „Operations Management“-Funktionen zu ermöglichen. Talentmarketing und Recruiting beginnen schließlich mit den Themen im Hörsaal.

Weniger harte Verhandler.

Die Persönlichkeit der Befragten wurde mithilfe des in der Psychologie etablierten Fünf-Faktoren-Modells („Big Five“) gemessen. Die Befragten, die den Einkauf überdurchschnittlich attraktiv finden, sind demzufolge gewissenhaft und arbeiten effektiv und organisiert. Zudem zeichnen sie sich durch Selbstsicherheit und Ruhe aus. In unbekanntem Situationen sind sie erfinderisch und neugierig. Sie sind gesellig und gegenüber anderen Personen kooperativ, mitfühlend und freundlich. Hier besteht sicherlich ein „Fit“ mit den Anforderungen an Mitarbeiter für strategische Tätigkeiten und Themen im modernen Einkauf. „Harte“ Einkaufsverhandlungen passen zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen jedoch eher weniger.

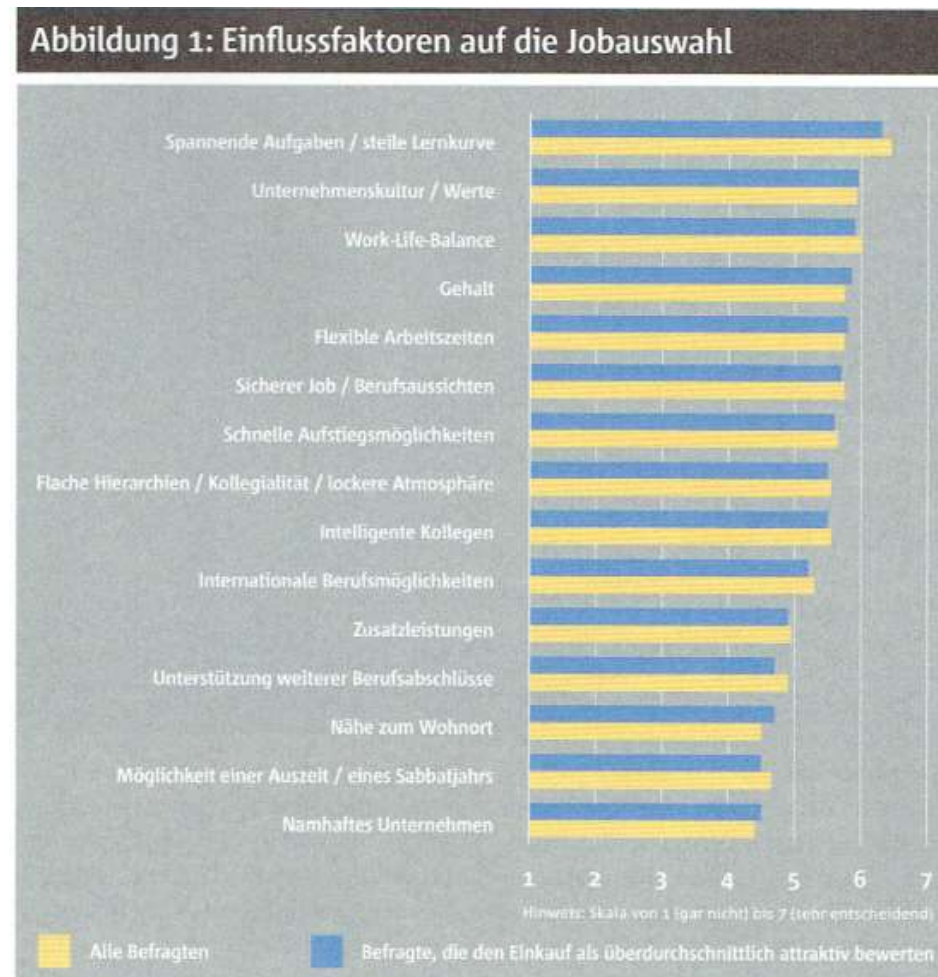
Im Vergleich der Branchen gibt es wenig Überraschung. Die Befragten bewerten die Automobilindustrie als die attraktivste (5,44). Es folgen die Elektronikbranche (5,32) und Unternehmensberatungen (5,01). Abgesehen von Funktion und Branche gibt es jedoch weitere interessante Faktoren, die Hochschulabgänger in ihrer Jobauswahl beeinflussen. Diese sind in Abbildung 1 dargestellt.

An erster Stelle steht dabei das Versprechen von interessanten Aufgaben und einer steilen Lernkurve (6,31). Die Unternehmenskultur und die Werte, die das Unternehmen vertritt, folgen an zweiter Stelle (5,98), dicht gefolgt von einer ausgeglichenen Work-Life-Balance (5,96). Erst danach kommen die Faktoren Gehalt (5,93) und Arbeitszeit (5,82). Hier zeigt sich, dass für die aktuelle Generation von Hochschulabgängern eher „weiche“ Jobfaktoren entscheidend sind und nicht mehr traditionelle Jobfaktoren wie Gehalt und Status einer „Gordon Gekko“-Generation der 1980er- und 1990er-Jahre. „Sinn ist wichtiger als Prestige“ lässt es sich zusammenfassen.

Image zählt weniger.

Im Hinblick auf Einstiegsgehalt und wöchentliche Arbeitszeit haben die Befragten die folgenden Erwartungen: Die durchschnittlichen Gehaltsvorstellungen belaufen sich auf 53.558 Euro pro Jahr bei einer Wochenarbeitszeit von 41,81 Stunden im Schnitt. Die Gehaltsvorstellung von Frauen (46.419 Euro) fällt dabei um 18,1 Prozent geringer aus als die der Männer (56.671 Euro), bei nur 5,8 Prozent geringerer erwarteter Wochenarbeitszeit (Frauen: 40,07 Stunden; Männer: 42,5 Stunden).

Hier liegt unter Umständen auch eine Ursache für das geschlechtsspezifische Lohngefälle („gender pay gap“), da der Verhandlungserfolg in Gehaltsgesprächen natürlich auch vom selbstbewussten Erstangebot abhängt.



Die am wenigsten wichtigen Entscheidungskriterien für die Befragten sind ein namhaftes Unternehmen (4,33), die Möglichkeit, sich eine Auszeit beziehungsweise ein Sabbatjahr zu nehmen (4,45) und die Nähe des Arbeitsgebers zum eigenen Wohnort (4,65). Für einen attraktiven Job sind die Studierenden demnach bereit, auf ein prestigeträchtiges Unternehmen zu verzichten und von ihrem Wohnort wegzuziehen.

Für die Teilnehmer der Umfrage, die den Einkauf als überdurchschnittlich attraktiv bewerten, sind einige Faktoren entscheidender und andere weniger entscheidend als für den Durchschnitt der Befragten. Dies ist ebenfalls in Abbildung 1 dargestellt. „Harte“ Jobfaktoren sind demnach für Studierende, die den Einkauf überdurchschnittlich attraktiv finden, noch weniger wichtig als für die übrigen Befragten. Auch ein namhaftes Unternehmen und die Nähe zum Wohnort sind unterdurchschnittlich wichtig.

Gleichzeitig haben sie ein höheres Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung: Unterstützung bei weiteren Berufsabschlüssen, schnelle Aufstiegsmöglichkeiten, internationale Berufsmöglichkeiten und eine steile Lernkurve sind ihnen wichtiger als dem Durchschnitt der Befragten.

Halten, was man verspricht.

Wenn alle Rahmenbedingungen stimmen und die zukünftigen Hochschulabgänger sich zwischen zwei ansonsten gleichwertigen Jobs entscheiden müssten, geben den finalen Ausschlag eine positive Unternehmenskultur (5,48), eine klare Bedeutung der Arbeit (4,99) und die Möglichkeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung (4,73). Demzufolge streben die zukünftigen Hochschulabgänger einen Job an, der einen positiven Einfluss sowohl auf ihr Umfeld als auch auf ihre eigene Entwicklung hat. Der soziale Status des Jobs hat den geringsten Einfluss (1,55).

Bei den Befragten, für die der Einkauf überdurchschnittlich attraktiv ist, sind eine klare Bedeutung der Arbeit, selbstständiges Arbeiten, aber auch der soziale Status, die Anerkennung für harte Arbeit und die Möglichkeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung entscheidender als für den Durchschnitt der Befragten. Eine positive Unternehmenskultur, klare Aufstiegsmöglichkeiten, das Arbeitsumfeld und Jobsicherheit sind andererseits unterdurchschnittlich entscheidend im Vergleich zweier ansonsten identischer Jobs.

Im Hinblick auf alle Motive der künftigen Hochschulabsolventen, einen Job anzunehmen, sollte berücksichtigt werden, dass negative Abweichungen von den Erwartungen als deutlich stärker wahrgenommen werden als positive Abweichungen („losses born larger than gains“). Dies geht zurück auf die mit einem Nobelpreis gewürdigte Arbeit von Daniel Kahnemann und Amos Tversky („Prospect Theory“), die besagt, dass die Realität immer in Bezug zu einem Referenzpunkt bewertet wird. Dieser wird unter anderem von den Erwartungen der zukünftigen Hochschulabgänger bestimmt. Dementsprechend ist es für Unternehmen wichtiger, einen Großteil der Erwartungen zu erfüllen als wenige Erwartungen zu übertreffen, um gute Bewerber zu überzeugen.

Direkten Kontakt suchen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Generation zukünftiger Hochschulabgänger postmaterialistische Faktoren bei der Jobauswahl wichtiger sind als Gehalt und Prestige. Um Talente zu gewinnen und in der Organisation zu halten, müssen Arbeitgeber hier mit einem klaren Profil auftreten und mit ehrlichen Versprechen überzeugen.

Zudem lässt sich beobachten, dass zukünftige Absolventen ein hohes Interesse am Einkauf entwickeln, wenn sie mit diesem im Curriculum in Berührung kommen. Demzufolge sollten Unternehmen den direkten Kontakt zu Hochschulabgängern suchen, um sie für geeignete Positionen im Einkauf zu begeistern.

Prof. Christoph Bode, Inhaber des
Stiftungslehrstuhls für Procurement,
Universität Mannheim

Ruth Schültken, wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Stiftungslehrstuhl für Procurement,
Universität Mannheim

Prof. Moritz Peter, Fakultät für Technik,
Hochschule Pforzheim

BIP 3 – 2021, 12. Jahrgang