

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# AUTOMOTIVE IM DIGITALEN WANDEL

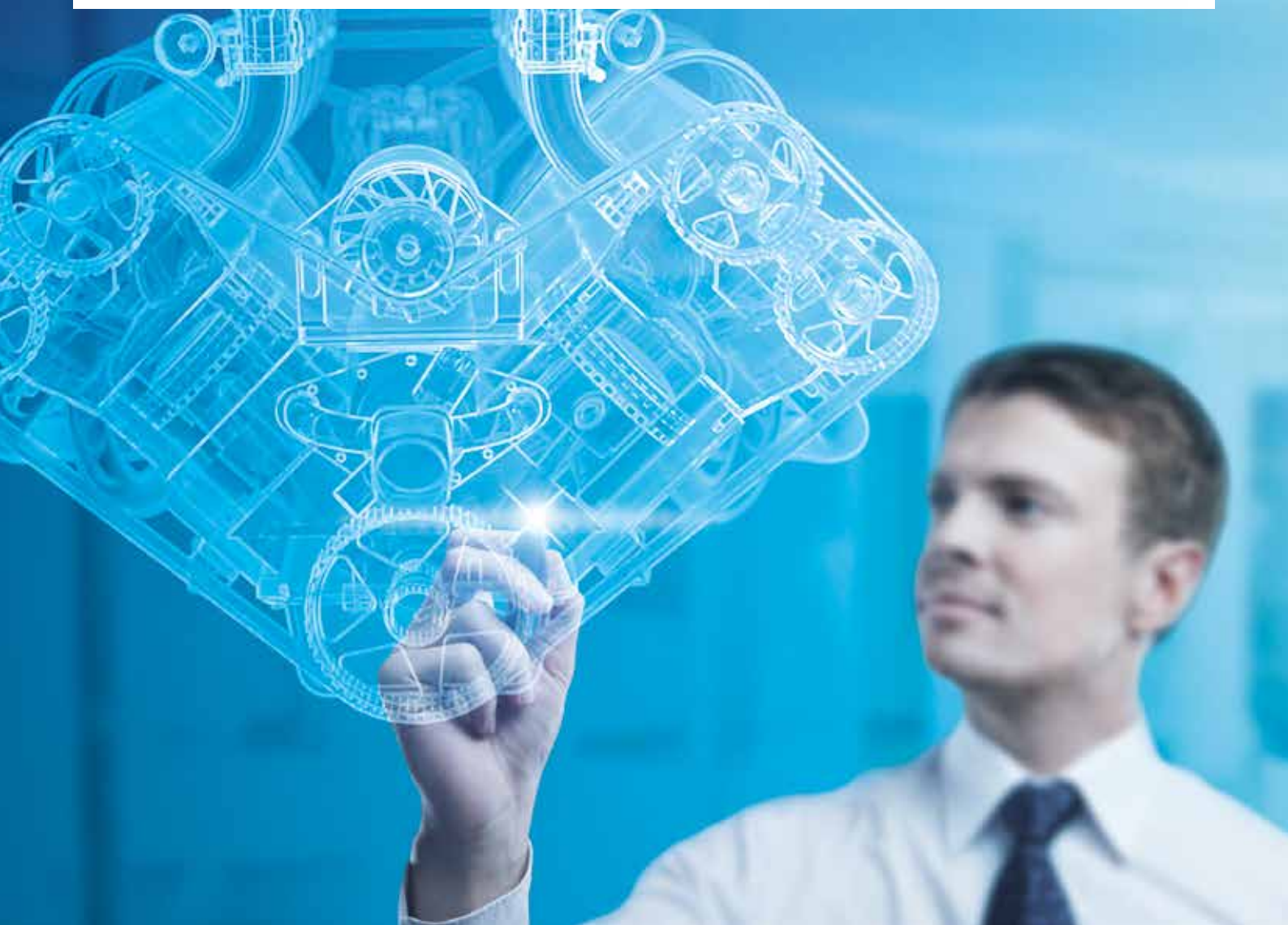
Neue Themen, Kompetenzen und Strukturen

Eine empirische Studie von  
Pierre Audoin Consultants und Hays



ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTION/CONTACT CENTERS/EDUCATION/TECHNOLOGY/LEGAL SAFETY/POLICY SOURCES & MINING ENGINEERING/HUMAN LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING/STRATEGY/BANKING/MARKETING/ENERGY/TELECOMS/HUMAN RESOURCES/FINANCIAL PHARMA/MANUFACTURING/HEALTHCARE/AR/PROCUREMENT/H

EDUCATION/PHARMACY/CONTACT CENTERING & OPERATIONS/TECHNOLOGY/HEALTH & SAFETY/ENGINEERING/RESOURCES/LOGISTICS/INSURANCE/ENERGY RESOURCES/LEGAL/OIL & GAS



## Inhaltsangabe

---

<b>1</b>	Einleitung	<b>3</b>
<b>2</b>	Neue Themen im Zuge der Digitalisierung	<b>4-6</b>
<b>3</b>	Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter	<b>7-11</b>
<b>4</b>	Strategien zur Deckung des Kompetenzbedarfs	<b>12-17</b>
<b>5</b>	Zusammenfassung und Fazit	<b>18-19</b>

## Impressum

---

### Herausgeber

Hays  
Frank Schabel  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH  
Holzstr. 26  
80469 München

### Redaktion

Dr. Andreas Stiehler, PAC  
Kathrin Möckel, Hays  
Frank Schabel, Hays

### Gestaltung

Hays

### Druck

Kraft Druck GmbH  
Ettlingen

### Auflage

2.000

### Fotos

Hays  
© peshkova / Fotolia.com  
© istock Essentials / Microstock

Die Automobilindustrie steht vor einem tief greifenden Wandel. Neue Themen – von Elektroantrieb über „Connected Car“ und autonomes Fahren bis hin zu Industrie 4.0 – bewegen den Markt nachhaltig. Damit verbunden ändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Um die neuen Themen effektiv umzusetzen, müssen sie immer vielfältigere und komplexere Aufgabenstellungen eigenverantwortlich bearbeiten. Die Studie zeigt, an wen Automobilhersteller und -zulieferer den sich ändernden Bedarf an Kompetenzen adressieren.

Hays und PAC befragten hierzu mehr als 100 Führungskräfte, wobei die folgenden Fragen im Fokus standen:

## ■ Relevanz neuer Themen (Kapitel 2)

Mit welchen neuen Themen im Zuge der Digitalisierung setzt sich die Automobil- und Zulieferindustrie heute auseinander und welche Relevanz haben diese im Geschäftsalltag? Wie gestaltet sich vor diesem Hintergrund die Rekrutierung neuer Mitarbeiter bzw. die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen?

## ■ Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter (Kapitel 3)

Welche Anforderungen stellen die Verantwortlichen im Automobilssektor an ihre Mitarbeiter und wo liegen ihre Präferenzen im Auswahlprozess? Sind die Mitarbeiter und Absolventen heute für die digitalen Themen ausreichend gerüstet? Welche Kompetenzen werden besonders vermisst?

## ■ Strategien zur Deckung des Kompetenzbedarfs (Kapitel 4)

Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Führungskräfte notwendig und Erfolg versprechend, um die digitalen Themen umzusetzen und den damit verbundenen Kompetenzbedarf zu decken? Wie wirkt sich der Wandel im Geschäftsumfeld der Automobilhersteller und -zulieferer auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Mitarbeitern aus? Welche Relevanz haben externe Fachkräfte bei der Bearbeitung der neuen Themen?

Im April und Mai 2016 wurden insgesamt 108 Telefoninterviews mit Verantwortlichen deutscher Automobilhersteller und -zulieferer aus den Bereichen IT, Fertigung, Forschung & Entwicklung sowie Konstruktion und Produktionsplanung durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung liefern so ein breit gefächertes Meinungsbild zu den Kernthemen der Untersuchung.

### EMPIRISCHE ECKDATEN



108 Führungskräfte aus der Automobilindustrie



Telefonische Befragung



Durchführung im April und Mai 2016

### Die Digitalisierung bestimmt mehr und mehr den Alltag in der Automobilindustrie

Die meisten aktuellen Megatrends in der Automobilindustrie wie autonomes Fahren, Elektroantrieb oder „Connected Car“ sind nicht gänzlich neu, sondern werden bereits seit Jahren diskutiert. Allerdings hat der Innovationsdruck im Zuge der Digitalisierung deutlich zugenommen.

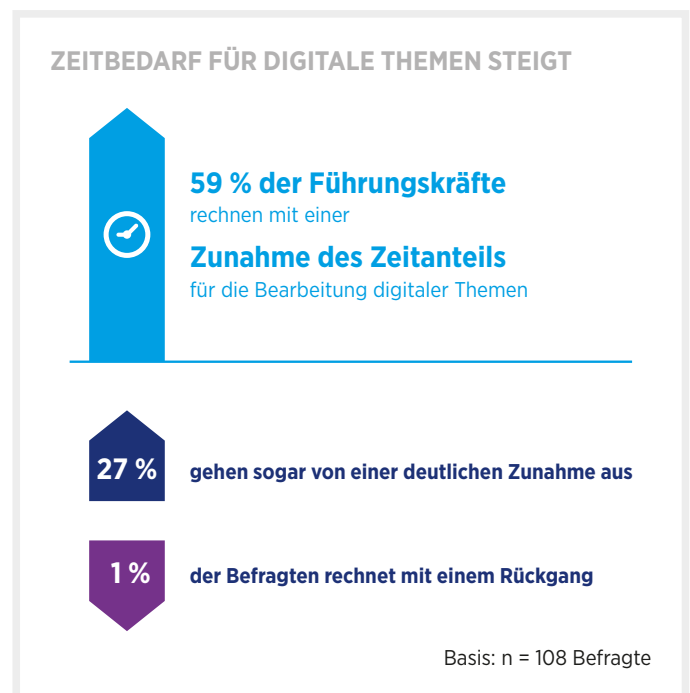
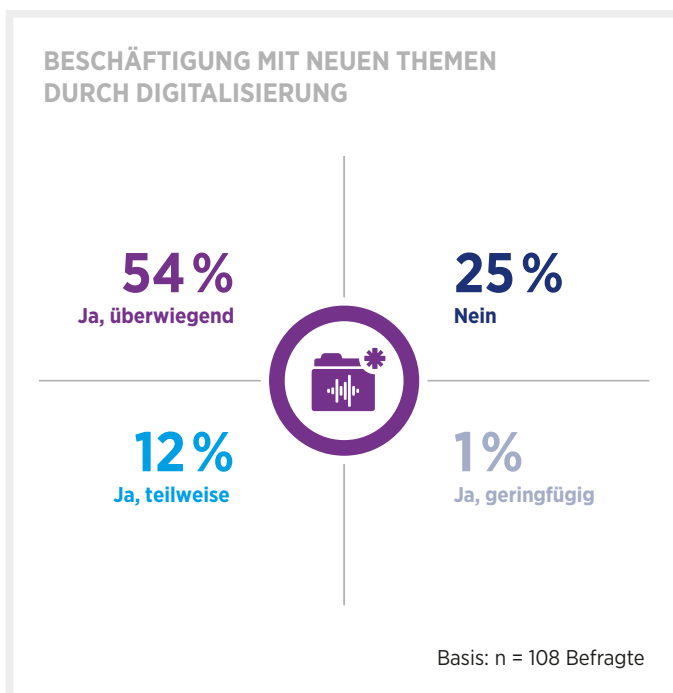
So greifen digitale Disruptoren wie Google oder Apple längst nicht mehr nur angestammte Akteure in der Musik-, Handels- oder Finanzdienstleistungsbranche an, sondern richten ihr Augenmerk auch auf den klassischen Sektor Automobilindustrie.

In der Folge müssen sich die Fachbereiche bei Automobilherstellern und -zulieferern immer häufiger mit neuen Themen auseinandersetzen – wie zwei Drittel der befragten Führungskräfte bestätigen. Bereits heute verbringen die Mitarbeiter in mehr als der Hälfte der Automobil- und

Zuliefererunternehmen mehr als 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Bearbeitung neuer Themen – Tendenz weiter steigend (Abbildung 1).

Umgekehrt verdeutlichen die Ergebnisse der Untersuchung, dass sich die neuen Themen unterschiedlich stark auf die Geschäftsabläufe der Unternehmen in der Automobilbranche auswirken.

Während die Auswirkungen der Digitalisierung bei den OEMs und großen Zulieferern bereits tief greifende Veränderungen in Organisation und Prozessen bewirken, sind sie bei Akteuren, die in der Wertschöpfung eine nachgeordnete Rolle spielen, bislang kaum spürbar. So stellt etwa jeder vierte Befragte bisher keine steigende Relevanz neuer Themen für seinen Fachbereich fest.



## Im Fokus: Integration digitaler Angebote und Prozessdigitalisierung

Doch um welche Themen handelt es sich konkret? Eine Analyse der Aussagen aus den Interviews und Nachgesprächen mit Befragungsteilnehmern ergibt ein sehr vielschichtiges Bild, wobei sich die von den Verantwortlichen angeführten Themen grob in zwei Bereiche einordnen lassen:

### 1 | Die Digitalisierung der Produkte und Angebote

### 2 | Die Prozessdigitalisierung

#### Digitalisierung der Produkte und Angebote

Nicht nur die Wucht und Geschwindigkeit der technischen Entwicklung bei den Produkten, sondern auch die Vielfalt der Entwicklungsthemen stellt die Fachbereiche in der Automobilindustrie vor neue Herausforderungen. So verwiesen viele der Führungskräfte auf eine ganze Reihe an Themen, welche ihre Fachbereiche nachhaltig verändern – wobei die bereits angesprochenen Megatrends der Branche wie autonomes Fahren, Connectivity oder Elektroantrieb besonders häufig genannt werden.

Das heißt, die Fachbereiche müssen immer mehr Entwicklungsprojekte in immer kürzeren Zyklen bearbeiten. Damit gestaltet sich das Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter in den F&E-, IT- oder Konstruktionsbereichen immer komplexer.

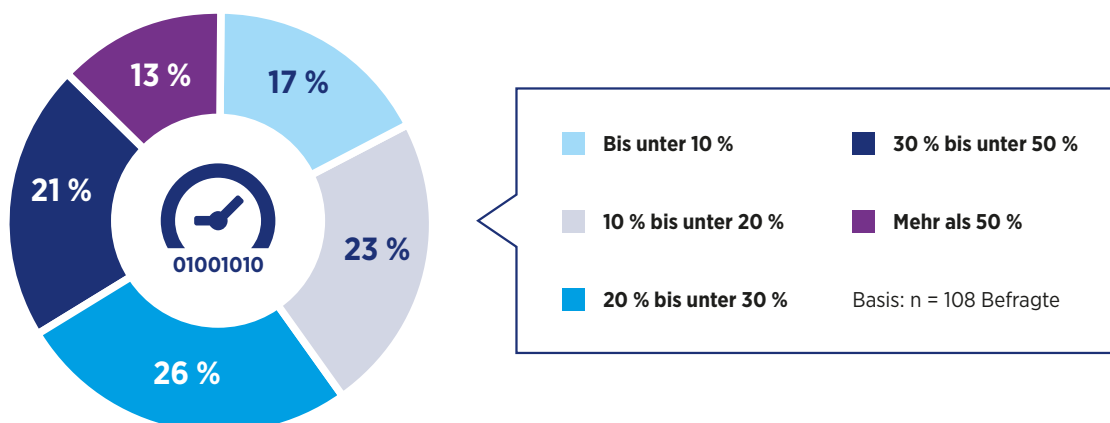
Sie arbeiten heute zumeist in betriebsamen Umgebungen und sind oft in mehrere Projekte involviert. Diese Entwicklung wird zusätzlich noch verstärkt durch den fortschreitenden Digitalisierungstrend, in dessen Folge Hardwarekomponenten durch Software sowie klassische Produkte durch Services ergänzt bzw. ersetzt werden.

#### Prozessdigitalisierung

Die Digitalisierung bietet nicht nur neue Möglichkeiten für die Produktentwicklung, sondern fördert auch die Optimierung und Automatisierung der betrieblichen Abläufe. Vor diesem Hintergrund zeigt die Analyse, dass Industrie 4.0 zwar intensiv diskutiert wird, der Entwicklungsstand bei diesem Thema jedoch sehr unterschiedlich ist. Während vereinzelt bereits die Errichtung eines Internets der Dinge diskutiert oder geplant wird, fühlen sich viele Zulieferer im Zuge der Digitalisierung zunächst gefordert, Planungs-, Steuerungs-, Dokumentations- oder Logistikprozesse stärker softwarebasiert abzubilden.

Unabhängig davon, ob umfassende Industrie-4.0-Konzepte umgesetzt oder einzelne DM-, PPS- oder ERP-Systeme implementiert werden: Die Job- und Anforderungsprofile der Mitarbeiter ändern sich. Während beispielsweise klassische Verwaltungstätigkeiten immer stärker automatisiert werden, sind die Mitarbeiter vor Ort stärker gefordert, mit Softwaresystemen zu arbeiten und Entscheidungen (softwaregestützt) selbstständig zu treffen.

**Abbildung 1**  
Anteil der Arbeitszeit für die Bearbeitung neuer, digitaler Themen



### Die Deckung des geänderten Bedarfs an Kompetenzen wird zur Kernherausforderung

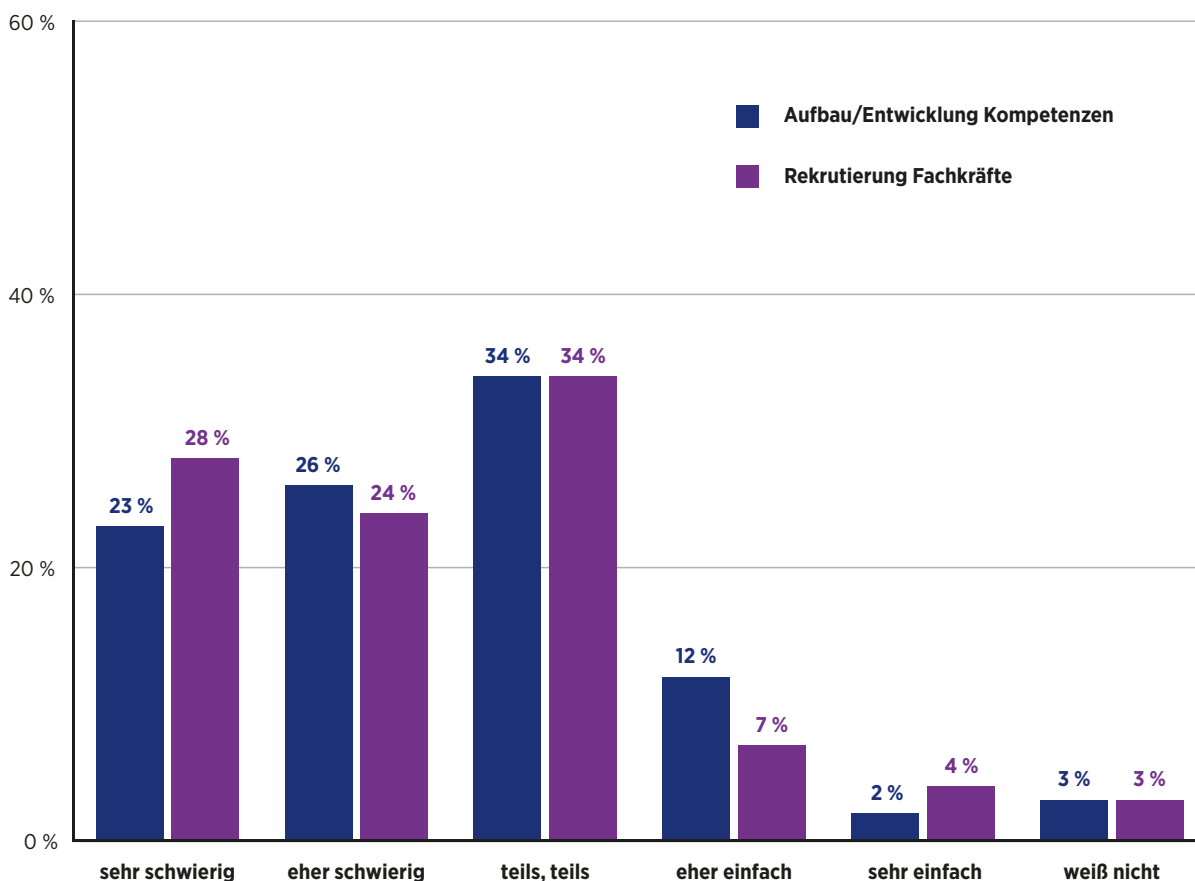
Angesichts der steigenden Relevanz neuer Themen fällt es den Unternehmen in der Automobilindustrie immer schwerer, den damit verbundenen Personalbedarf zu decken.

So hält es knapp die Hälfte der Befragten für überwiegend schwierig, die zur Bearbeitung der neuen Themen notwendigen Kompetenzen intern aufzubauen (Abbildung 2).

Die externe Rekrutierung entsprechender Experten schätzt ebenso etwa jede zweite Führungskraft als problematisch ein.

Die in den folgenden Kapiteln präsentierten Ergebnisse bieten Einblicke darein, welche Kompetenzen konkret gefordert sind und mit welchen Strategien die Automobilbranche dem sich ändernden Bedarf begegnet.

**Abbildung 2**  
Schwierigkeiten beim Aufbau interner Kompetenzen und bei der Rekrutierung von Fachkräften



Basis: n = 108 Befragte

## Generalisten sind gefragt

Wenn Automobilhersteller und -zulieferer die Vielfalt an neuen Themen erfolgreich bewältigen sowie ihre Agilität und Innovationsfähigkeit verbessern wollen, müssen sie herkömmliche Organisations- und Denkstrukturen aufbrechen.

Dieser Anspruch zeigt sich auch in den Anforderungsprofilen für neue Mitarbeiter. So sind sich die befragten Führungskräfte bei ihren Präferenzen im Auswahlprozess in einem Punkt weitgehend einig: Generalisten mit branchen- und themenübergreifender Erfahrung werden vielfach gegenüber ausgemachten Themen- oder Branchenspezialisten bevorzugt.

Allerdings deuten diese Präferenzen auf den schwierigen Spagat hin, den die Automobilbranche bei den neuen Themen bewerkstelligen muss. So erfordert die Entwicklung neuer Angebote ein hohes Maß an Kreativität. Gleichzeitig sind geordnete Prozesse notwendig, um in komplexen Industrien hohe Qualitäts- und Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Automobilhersteller und -zulieferer sind keine

digitalen Start-ups. Sie stehen auch in ihrer Personalpolitik vor der Herausforderung, die Anforderungen der digitalen Welt mit herkömmlichen industriellen Normen in Einklang zu bringen.

Hinzu kommt, dass die neuen Themen für einen signifikanten Teil der Unternehmen in der Automobilindustrie bislang kaum spürbar sind. Dementsprechend suchen viele Führungskräfte immer noch bevorzugt nach erfahrenen und prozessorientierten Mitarbeitern, weniger nach jungen, kreativen Kräften.

Immerhin ein Drittel der Führungskräfte setzt laut eigenen Angaben vornehmlich auf junge Absolventen. In ausgewählten Unternehmen der Branche haben heutige Studienabgänger also durchaus gute Chancen, sich schnell zu etablieren. Freilich wird dies die Absolventen nicht davon entbinden, während und in der Zeit nach ihrer Ausbildung die geforderten mannigfaltigen Themen- und Branchenerfahrungen sammeln.

### WO LIEGEN DIE PRÄFERENZEN BEI DER SUCHE NACH FACHKRÄFTEN?



Fehlende Angabe an 100 %: weiß nicht/keine Angabe

Basis: n = 108 Befragte



## Führungskräfte fordern eigenverantwortliches Handeln von den Mitarbeitern

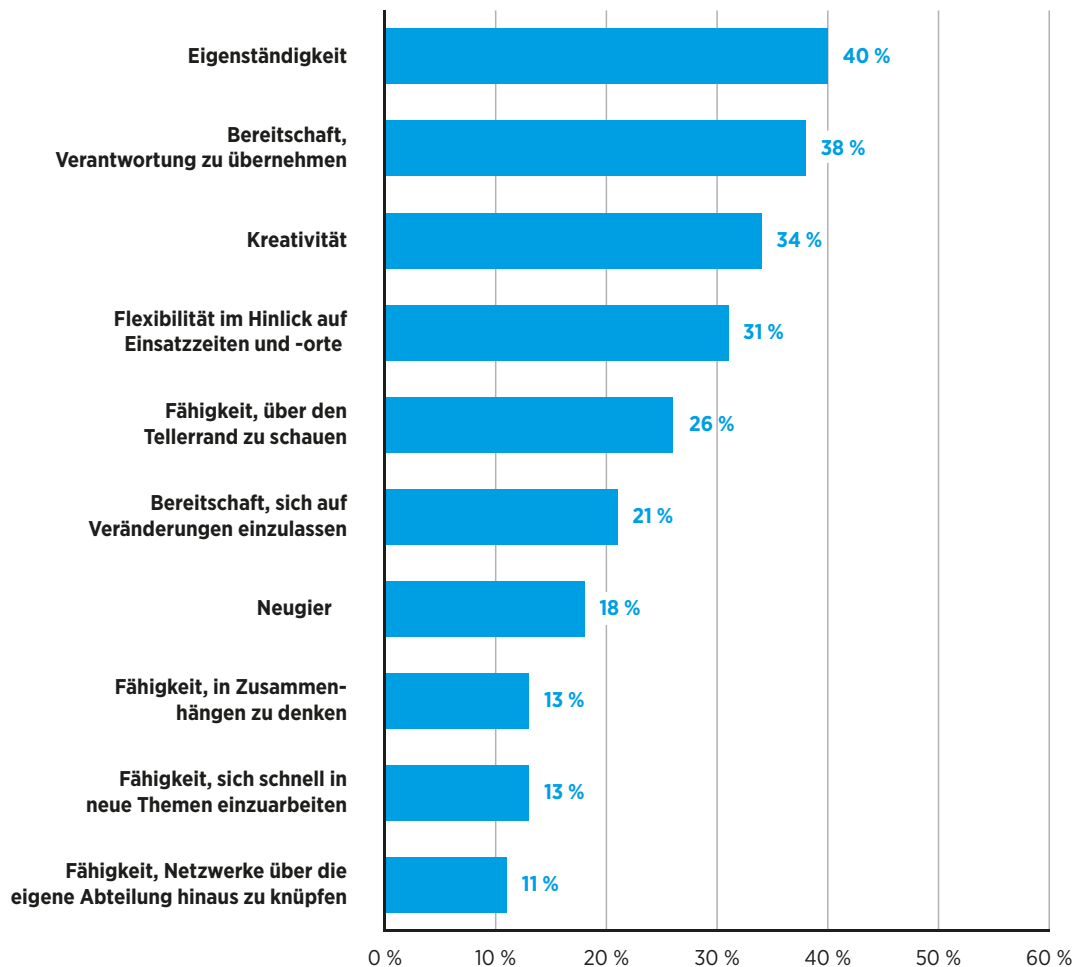
Die fortschreitende Digitalisierung in der Automobilindustrie führt dazu, dass auf der einen Seite Routineaufgaben automatisiert werden. Auf der anderen Seite steigt die Anzahl neuer Themen, deren Bearbeitung Wissen und Kreativität erfordert und für die es keine vordefinierten Abläufe gibt.

Die Mitarbeiter sind vor diesem Hintergrund immer stärker gefordert, eigenständig zu arbeiten bzw. in Teams mitzuwirken sowie Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Die von den Führungskräften genannten Topanforde-

rungen aus einer im Interview vorgegebenen Liste spiegeln diesen Anspruch klar wider (Abbildung 3).

Allerdings stellen sich mit steigender Bedeutung der Wissensarbeit nicht nur neue Anforderungen an die Mitarbeiter, sondern auch an die Führung und Organisation der Unternehmen. Führungskräfte sind in der Wissenswirtschaft vornehmlich als Coaches und nicht als Kontrolleure gefragt. Zudem benötigen die Mitarbeiter auch ein organisatorisches und kulturelles Umfeld, das ein eigenständiges und eigenverantwortliches Handeln fördert.

**Abbildung 3**  
**Zentrale Anforderungen der Führungskräfte an Mitarbeiter**



Basis: n = 108 Befragte



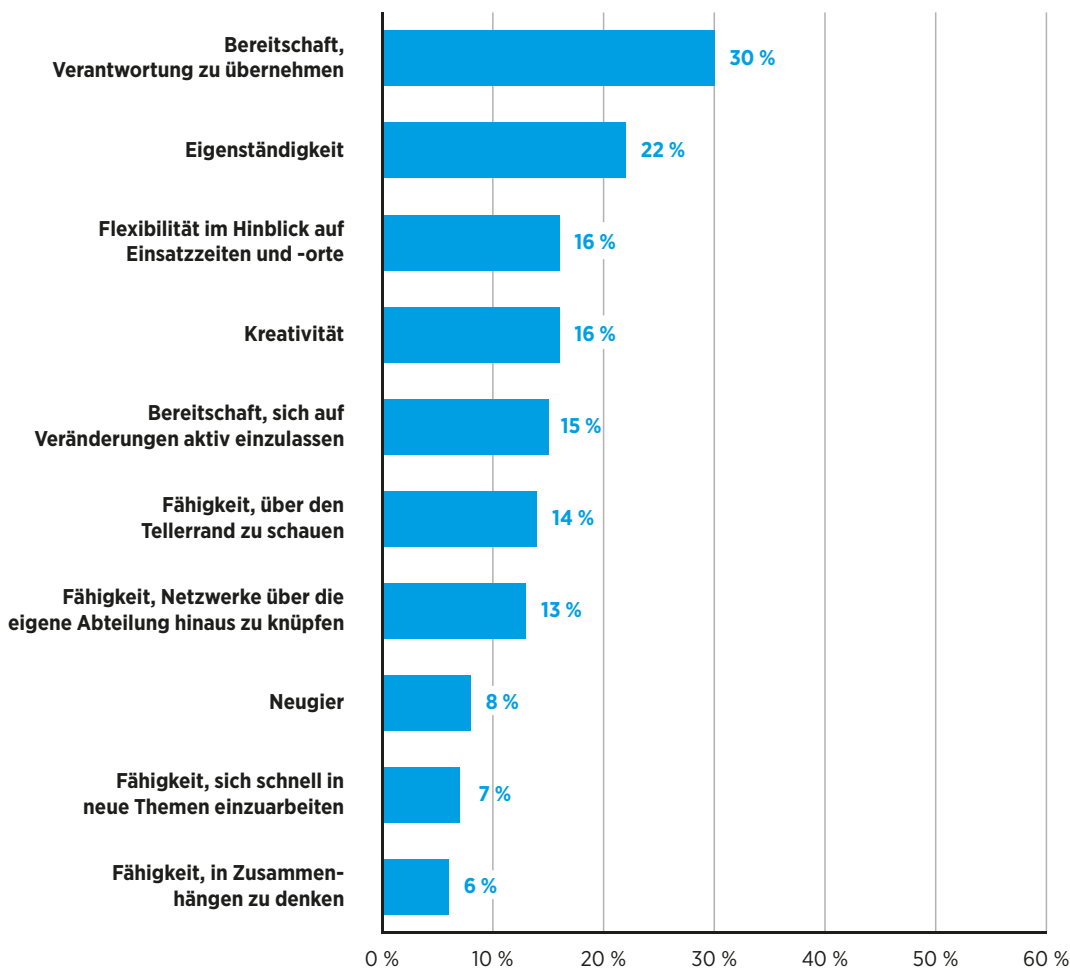
## Mitarbeiter sind auf den geforderten Wandel wenig vorbereitet

In einem großen Teil der Unternehmen in der Automobilindustrie sind die Mitarbeiter heute noch nicht ausreichend in der Lage, die von den Führungskräften vorgegebenen Topanforderungen zu erfüllen. Darauf deutet die Auswertung der Eigenschaften hin, die am häufigsten bei den Mitarbeitern vermisst werden. Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie die Eigenständigkeit rangieren auch hier aus Sicht der Führungskräfte ganz oben (Abbildung 4).

Dieses Ergebnis verwundert nur wenig: Ein Großteil der heutigen Mitarbeiter bei Automobilherstellern und -zulieferern war jahrelang angehalten, sich starren Hierarchien und rigiden Prozessen unterzuordnen.

Selbst heute legen viele Führungskräfte bei der Auswahl der Mitarbeiter noch einen überdurchschnittlich hohen Wert auf die Prozessorientierung der Mitarbeiter.

**Abbildung 4**  
Eigenschaften, die Führungskräfte bei Mitarbeitern am meisten vermissen



Basis: n = 108 Befragte

## Bewerbern fehlt der „nötige Spirit“

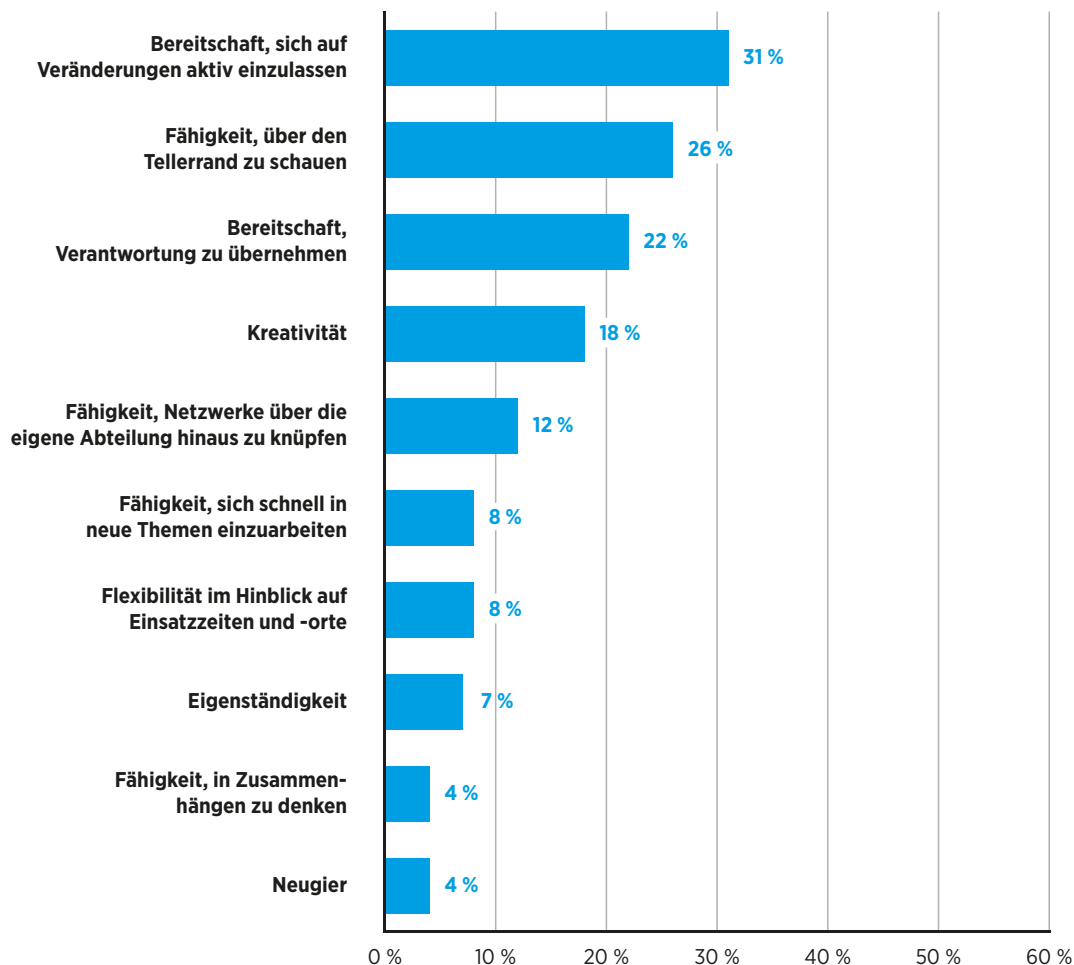
Bemerkenswert ist vielmehr, dass die Führungskräfte die geforderten Eigenschaften auch bei den Bewerbern vermissen (Abbildung 5). Dies mag zum einen an dem traditionellen Image der Automobilindustrie liegen: Bewerber, die Wert auf selbstständiges, kreatives und eigenverantwortliches Arbeiten legen, bewerben sich nicht zwingend in Großunternehmen.

Zum anderen deutet dieses Ergebnis auf die Herausforderungen beim Umgang mit der „Generation Y“ hin. So sind

die heutigen Studienabgänger zwar mit den neuen Themen vertraut, zeigen sich aber zumeist nur begrenzt bereit, sich in puncto Arbeitszeit und -ort nach dem Bedarf der Unternehmen zu richten.

Gleichzeitig – das zeigen auch andere Studien – scheint die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und die Fähigkeit zum eigenständigen Arbeiten in dieser Generation nicht stark ausgeprägt zu sein.

**Abbildung 5**  
Eigenschaften, die Führungskräfte bei Bewerbern am meisten vermissen



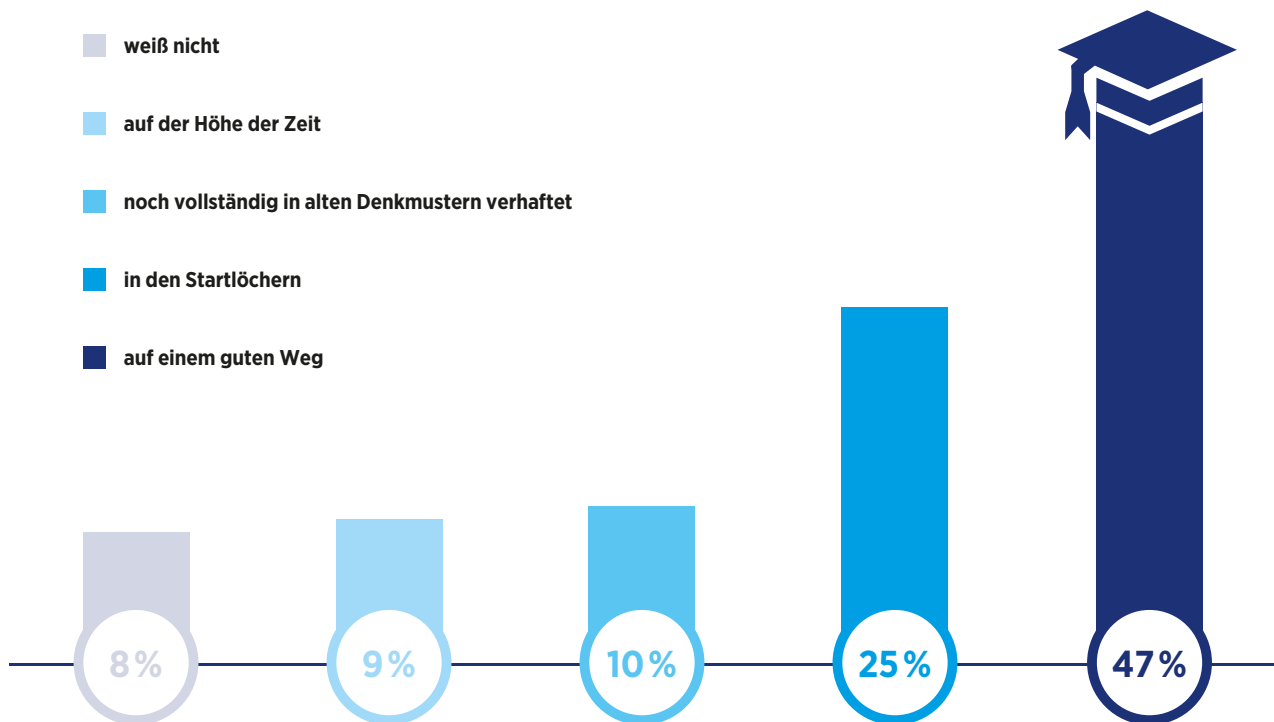
Basis: n = 108 Befragte

## Hochschulen sind auf auf einem guten Weg, können aber die Herausforderungen nicht allein lösen

Bei der Entwicklung der geforderten Kompetenzen sind die Hochschulen gefragt. Und offensichtlich befindet sich ein Großteil der Ausbildungseinrichtungen – zumindest aus Sicht vieler Führungskräfte – hierbei bereits auf einem guten Weg.

Allerdings können die Hochschulen allein die Herausforderungen nicht lösen. Die Unternehmen müssen selbst aktiv werden. Inwieweit und mit welchen Strategien sie hierbei erfolgreich sind, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

### EINSCHÄTZUNG DER KOMPETENZAUSBILDUNG DURCH DIE HOCHSCHULEN



Basis: n = 108 Befragte

## Vielfältige Verbesserungsmaßnahmen in Diskussion

Um den geänderten Kompetenzbedarf zu decken, bieten die meisten Unternehmen der Automobilindustrie heute bereits Inhouse-Trainings (80 %) an oder delegieren Mitarbeiter zu Fachkonferenzen und Workshops (78 %). Darüber hinaus verweisen mehr als 40 Prozent der Führungskräfte auf Bildungsangebote in Kooperation mit Hochschulen. Die Aus- und Weiterbildungsangebote werden aber nur dann zum gewünschten Erfolg führen, wenn auch das technische, organisatorische und kulturelle Umfeld eine effektive Umsetzung der neuen Themen begünstigt. Die Notwendigkeit eines solchen Wandels spiegeln die Befragungsergebnisse wider (Abbildung 6).

Als vordringlichste und Erfolg versprechendste Verbesserungsmaßnahmen fordern die Führungskräfte eine bessere technische Ausstattung, wobei hier moderne Arbeitsplatz- und Kommunikationstechnologien im Fokus stehen. Klar ist: Wenn die Mitarbeiter im Zuge der Digitalisierung eigenständiger arbeiten und mehr Entscheidungen eigenverantwortlich treffen sollen, benötigen sie auch Zugang zu entsprechenden Informations- und Austauschsystemen.

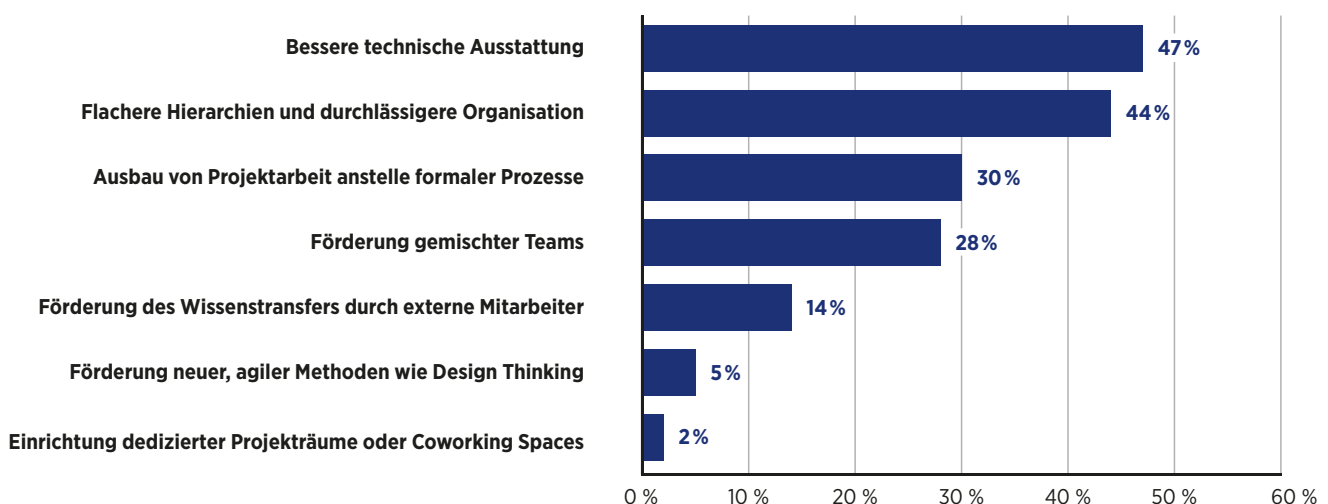
Bemerkenswert: Knapp die Hälfte der Führungskräfte führt flachere Hierarchien und durchlässigere Organisations-

strukturen unter den Topverbesserungsmaßnahmen auf. Sie unterstreichen damit, dass der Wandel durch erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter in puncto Eigenständigkeit und Verantwortungsbereitschaft allein nicht erfolgreich zu bewerkstelligen ist. Die Art der Führung ebenso wie die Organisationsstrukturen und Steuerungssysteme müssen ebenfalls neu justiert werden. Darüber hinaus verweist jede dritte Führungskraft bei der Nennung der Topverbesserungsmaßnahmen auf die Notwendigkeit, starre Abläufe durch Projektarbeit abzulösen. Ein solcher Umbau ist nicht nur in der Automobilindustrie notwendig, sondern lässt sich auch in anderen Sektoren beobachten – wie u. a. die Ergebnisse der Studie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“ belegen, die Hays und PAC im Jahr 2015 durchführten.

Als vierten wesentlichen Faktor zur effektiven Umsetzung der neuen Themen heben die Verantwortlichen die zunehmende Bedeutung gemischter Teams hervor – ein weiterer Hinweis auf die Notwendigkeit, siloartige Strukturen in den Unternehmen aufzubrechen. Damit verbunden setzen viele Führungskräfte offensichtlich verstärkt auch auf den Wissenstransfer durch externe Mitarbeiter, die mit ihrer Erfahrung helfen, über den Tellerrand zu schauen.

### Abbildung 6

#### Folgende Verbesserungsmaßnahmen bergen die größten Erfolgchancen, um den Skill-Bedarf zu decken



Basis: n = 108 Befragte

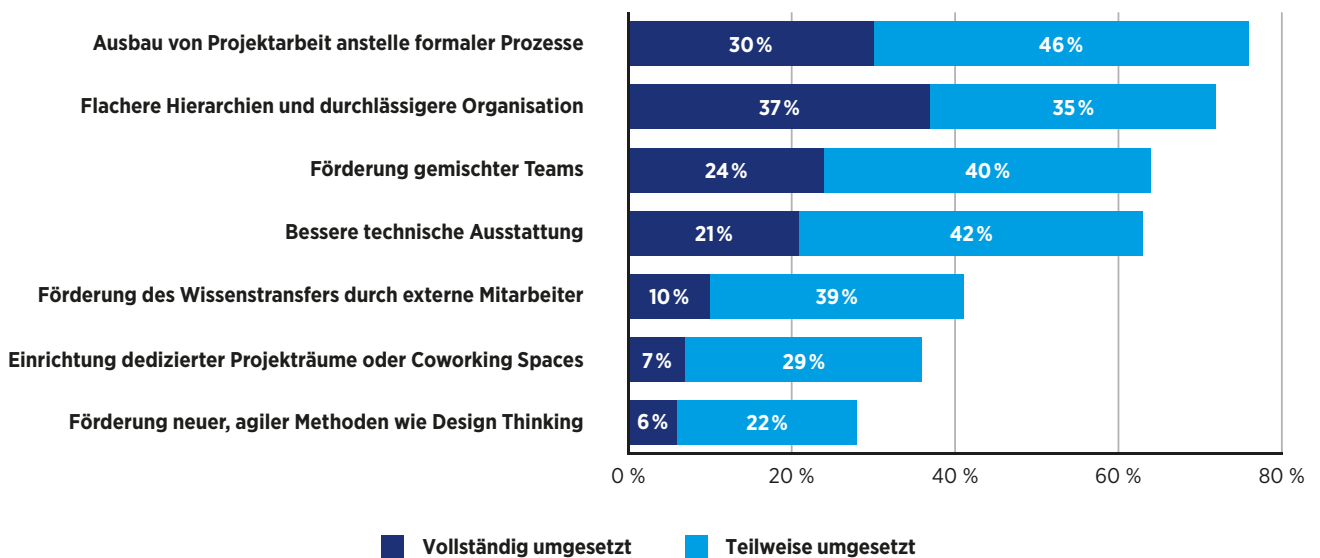
## Die Umsetzung steht jedoch meist noch am Anfang

Tatsächlich steht der Wandel bei der Organisation und den Abläufen in den meisten Unternehmen der Automobilindustrie noch am Anfang.

Die meisten der angeführten Verbesserungsmaßnahmen wurden bislang allenfalls „teilweise“ durchgeführt (Abbildung 7).

### Abbildung 7

#### Umgesetzte Verbesserungsmaßnahmen in den Unternehmen, um die neuen Themen effektiver zu adressieren



Basis: n = 108 Befragte

### Externe Spezialisten bei der Adressierung neuer Themen zunehmend gefragt

Angesichts der Schwierigkeiten vieler Automobilhersteller und -zulieferer beim Aufbau der geforderten Kompetenzen bzw. bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (vgl. Kapitel 2) dürfte der Einsatz externer Spezialisten weiter an Bedeutung gewinnen. Hinzu kommt, dass die Projektarbeit im Zuge der neuen Themen in der Automobilindustrie tendenziell weiter ausgebaut wird. Bei Projekten gestaltet sich die Einbindung der externen Fachkräfte bzw. die Auslagerung dedizierter Aufgabenstellungen i. d. R. deutlich einfacher. Bereits heute kommen in mehr als 40 Prozent der Unternehmen in der Automobilbranche externe Dienstleister zum Einsatz.

Ähnlich hoch (41 %) ist der Anteil derjenigen Unternehmen, die externe Mitarbeiter in flexiblen Beschäftigungsverhält-

nissen einsetzen – darunter Freiberufler (24 %) und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung (32 %). Aus Sicht der Befragten wird dieser Anteil weiter zunehmen: Mehr als ein Drittel (36 %) der Führungskräfte (in Unternehmen mit externen Mitarbeitern im Einsatz) rechnen mit einem weiteren Anstieg, nur 13 Prozent gehen von einem Rückgang aus.

Bei der Zusammenarbeit mit den externen Fachkräften setzen knapp zwei Drittel (63 %) der Automobilhersteller und -zulieferer auf den Aufbau strategischer Partnerschaften statt auf Ad-hoc-Beauftragungen im Sinne einer Best-of-Breed-Strategie. Das heißt, primär setzen die Unternehmen auf eine längerfristige Zusammenarbeit mit ausgewählten strategischen Dienstleistern.

#### INANSPRUCHNAHME EXTERNER UNTERSTÜTZUNG



**41%** Dienstleister  
(Werkvertrag)



**24%** Freiberufler  
(Projektbasis)



**32%** Arbeitnehmer-  
überlassung

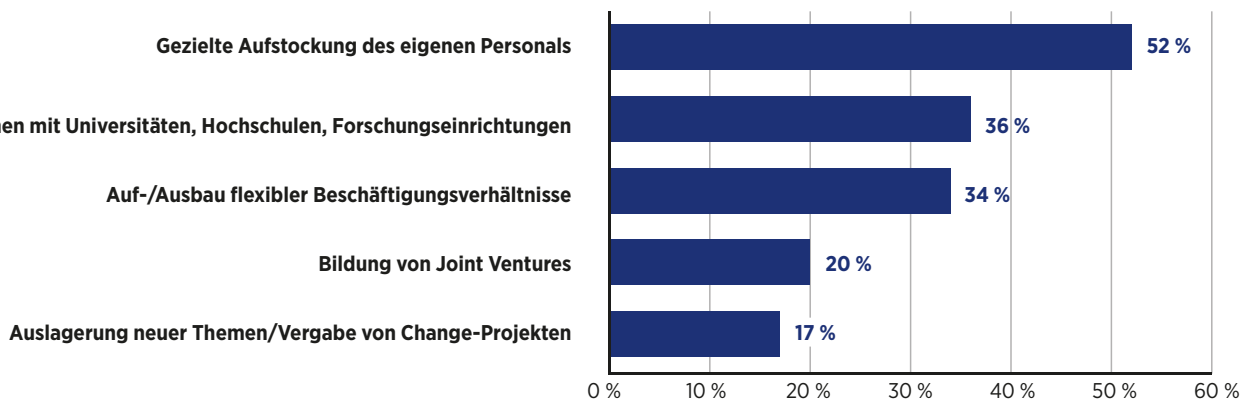
Basis: n = 108 Befragte

## Automobilbauer setzen auf eigenes Personal – ergänzt durch externe Spezialisten

Bei der Umsetzung der neuen, digitalen Themen setzen die Führungskräfte primär auf eine gezielte Aufstockung des eigenen Personals, möchten diese jedoch durch Auf- bzw. Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse ergänzen (Abbildung 8).

Eine Auslagerung neuer Themen, die externe Vergabe von Change-Management-Projekten oder die Bildung von Joint Ventures mit externen Dienstleistern spielen dagegen in den Sourcing-Überlegungen der befragten Führungskräfte nur eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 8**  
**Erfolg versprechende Sourcing-Strategien, um den Kompetenzbedarf bei digitalen Themen zu decken**



Basis: n = 108 Befragte

Die meisten neuen Themen sind eng mit dem Kerngeschäft der Unternehmen verzahnt. Entsprechend groß ist die Zurückhaltung im Hinblick auf die Einbindung externer Dienstleister. Umgekehrt – dies bestätigten die Untersuchungsergebnisse – sind die Unternehmen nur begrenzt in der Lage, die neuen Themen allein an ihre fest angestellten Mitarbeiter effektiv zu adressieren bzw. die hierfür notwendigen Kompetenzen aufzubauen oder zu rekrutieren. Vor diesem Hintergrund bildet der Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse eine wichtige Ergänzung.

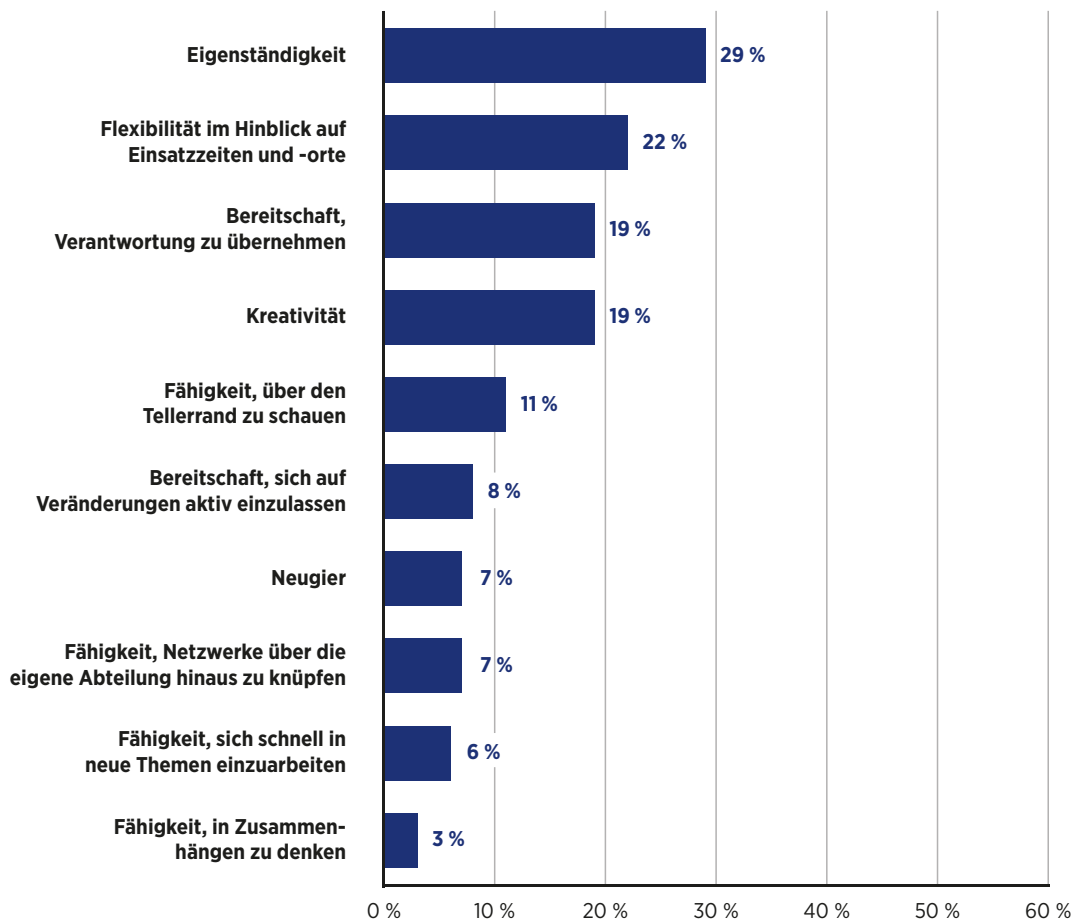
Tatsächlich erwarten sich die Führungskräfte von den Freiberuflern genau jene Eigenschaften, die sie bei ihren Festangestellten und den Bewerbern häufig vermissen (Abbildung 9).

So bringen die Externen aus Sicht vieler Manager neben einer höheren Flexibilität auch ein höheres Maß an Eigenständigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Kreativität mit.



Abbildung 9

Kompetenzen, die Freiberufler den Festangestellten aus Sicht der Führungskräfte voraushaben



Basis: n = 108 Befragte

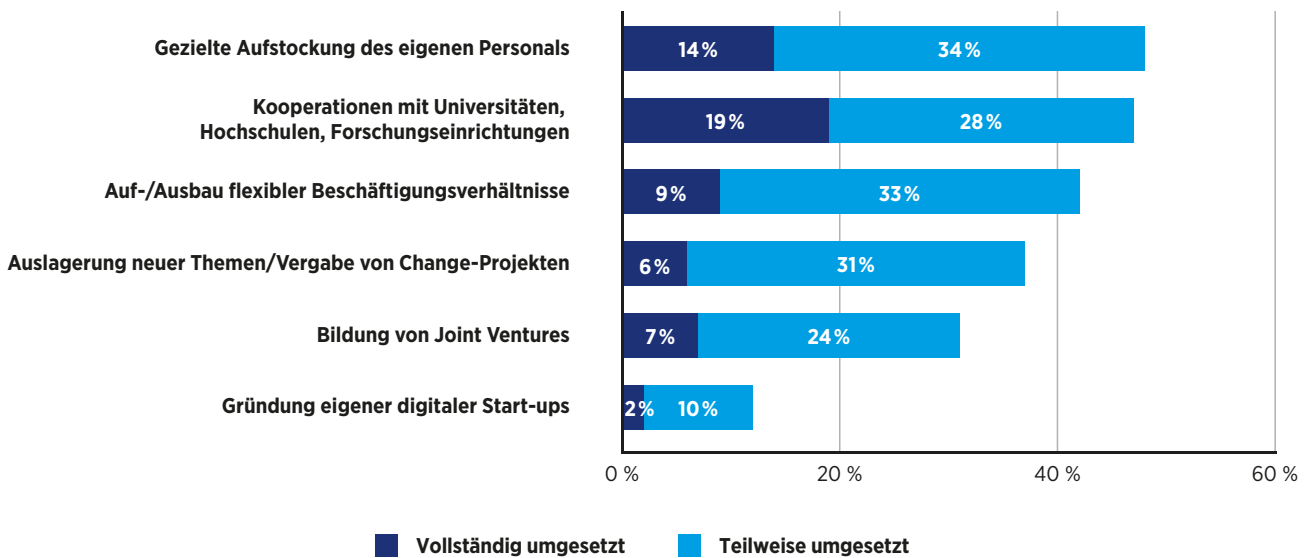
## Jedes zweite Unternehmen in der Automobilbranche zieht Ausbau des Externeneinsatzes in Betracht

Die Relevanz des Einsatzes externer Spezialisten als Ergänzung bzw. Aufstockung des eigenen Personals zeigt sich auch bei der konkreten Umsetzung oder Planung entsprechender Maßnahmen. Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Automobilindustrie ziehen den

Auf- bzw. Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse in Betracht, mehr als 40 Prozent können hier bereits von einer (teilweisen) Umsetzung entsprechender Maßnahmen berichten (Abbildung 10).

Abbildung 10

Umgesetzte Sourcing-Strategien der Unternehmen, um den Kompetenzbedarf bei den neuen Themen zu decken

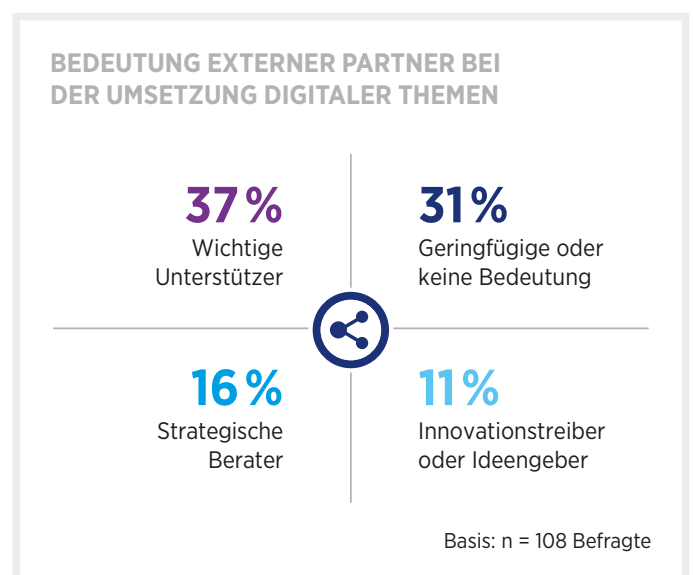


Basis: n = 108 Befragte

Externe Spezialisten sind auch als strategische Berater gefragt

Mit der steigenden Relevanz der neuen Themen steigt schließlich nicht nur der Umfang, sondern auch die strategische Bedeutung der externen Fachkräfte. So ist der Einsatz externer Spezialisten aus Sicht von vielen Befragten längst nicht mehr nur eine Option zur kurzfristigen Überbrückung von Personalengpässen.

Mehr als ein Drittel der befragten Führungskräfte in der Automobilindustrie betrachten die externen Spezialisten als wichtige Unterstützer bei der Umsetzung. Jeder vierte Manager betont sogar deren Bedeutung als strategische Berater oder Innovationstreiber und Ideengeber.



Die Studienresultate liefern klare Belege für den tief greifenden Wandel, dem sich die Automobilindustrie im Zuge der Digitalisierung stellen muss. Angesichts der vielfältigen neuen Themen wirken siloartig aufgebaute Organisationsstrukturen und rigide Prozesse – die Produktivitätsgaranten des Industriezeitalters – heute als Hemmschuhe. Um die erforderliche Agilität zu gewährleisten, werden immer mehr Aufgabenbereiche projektwirtschaftlich organisiert. Hierfür bedarf es der Mitarbeiter, die eigenständig nach Problemlösungen suchen und eigenverantwortlich entscheiden können bzw. dürfen. Die Aussagen der Führungskräfte zeigen dagegen, wie schwer es den Automobilherstellern und -zulieferern heute fällt, die benötigten Kompetenzen intern aufzubauen bzw. extern zu rekrutieren.

Für eine effektive Umsetzung neuer, digitaler Themen planen oder realisieren viele Unternehmen in der Automobilindustrie den Auf- oder Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse – ergänzend zur gezielten Aufstockung des eigenen Personals. Dabei betrachten die meisten Führungskräfte externe Spezialisten nicht nur als Option, um kurzfristig Personalengpässe zu überbrücken. Sie werden auch als wichtige Unterstützer, strategische Berater oder sogar Ideengeber bei der Umsetzung der neuen Themen angesehen.

Als Essenz aus den Befragungsergebnissen identifizierten Hays und PAC fünf zentrale Handlungsfelder für die Sicherstellung des geänderten Personalbedarfs in der Automobilindustrie:

### DIE FÜNF ZENTRALEN HANDLUNGSFELDER FÜR DIE SICHERSTELLUNG DES GEÄNDERTEN PERSONALBEDARFS IN DER AUTOMOBILBRANCHE



**Die Sicherstellung des Kompetenzbedarfs ist integraler Bestandteil der digitalen Agenda**



**Führungskräfte sind als Vorbilder und Coaches gefragt**



**Der Ausbau projektwirtschaftlicher Strukturen erfordert einen organisatorischen Umbau**



**Unternehmensweite Personalbedarfsplanung ist essenziell**



**Strategische Partnerschaften mit externen Dienstleistern sind zu etablieren**

## **1. Strategie**

Die Sicherstellung des Kompetenzbedarfs ist integraler Bestandteil der digitalen Agenda

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen sowohl den Wandel der Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung als auch die Schwierigkeiten der Automobilindustrie, diese intern aufzubauen, sowie die Schwierigkeit bei der Rekrutierung entsprechender Fachkräfte. Vor diesem Hintergrund ist es zwingend notwendig, nicht nur die Investitionen in neue Technologien zur Adressierung der neuen Themen auf die digitale Agenda zu setzen, sondern auch Strategien zur Sicherstellung des geänderten Personalbedarfs.

## **2. Führung**

Führungskräfte sind als Vorbilder und Coaches gefragt

Die Führungskräfte selbst haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg bei Entwicklung und Ausbau entsprechender Kompetenzen. Es reicht nicht, bei den Mitarbeitern mehr Eigenständigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Kreativität einzufordern. Die Führungskräfte müssen auch ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihrer Kreativität effektiv einbringen können. Kurz gesagt: Sie müssen auf eine Vertrauenskultur hinwirken und stärker als Coaches denn als Kontrolleure oder Prozessingenieure agieren.

## **3. Organisation**

Der Ausbau projektwirtschaftlicher Strukturen erfordert einen organisatorischen Umbau

Um die vielfältigen neuen Themen effektiv zu adressieren und flexibel auf die dynamische Marktentwicklung zu reagieren, hält es der Großteil der Führungskräfte in der Automobilindustrie für erforderlich, starre Prozesse und Organisationsstrukturen durch projektwirtschaftliche Strukturen zu ersetzen. Allerdings setzt der Ausbau der Projektarbeit einen organisatorischen Umbau voraus.

## **4. Rekrutierung und Sourcing**

Unternehmensweite Personalbedarfsplanung ist essenziell

Um den geänderten Personalbedarf sicherzustellen, ist eine unternehmensübergreifende Sourcing-Strategie notwendig, in deren Planung und Umsetzung alle Fachbereiche eingebunden sowie alle potenziellen Ressourcen zur Schließung der Personallücken berücksichtigt werden müssen.

## **5. Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern**

Strategische Partnerschaften sind zu etablieren

Angesichts der Schwierigkeiten bei der Deckung des Mitarbeiterbedarfs und des zunehmenden Anteils der Projektarbeit gewinnt der Einsatz externer Mitarbeiter – als Ergänzung zur gezielten Aufstockung des Mitarbeiterstammes – immer mehr an Bedeutung. Der Aufbau strategischer Partnerschaften mit externen Dienstleistern ist vor diesem Hintergrund wichtig, damit bei Bedarf die benötigten Kompetenzen schnell bereitstehen sowie die Kosten für Sourcing, Einarbeitung und Abrechnung der Externen begrenzt werden.

**Hays**

Willy-Brandt-Platz 1-3

68161 Mannheim

T: +49 621 1788 0

F: +49 621 1788 1299

[info@hays.de](mailto:info@hays.de)

[www.hays.de](http://www.hays.de)

Unsere Niederlassungen

finden Sie unter

[www.hays.de/standorte](http://www.hays.de/standorte)

© Hays plc, 2016. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.