



Mitarbeiterentwicklung und sozialverträgliche Transformation

18/04/2024 Angesichts der Transformation sollen Mitarbeiter Kompetenzen für sich verändernde Aufgaben in verschiedenen Zukunftsfeldern vermittelt bekommen.

Angesichts der Transformation der Automobilindustrie sollen Mitarbeiter fachliche und überfachliche Kompetenzen für sich verändernde Aufgaben und Rollen in verschiedenen Zukunftsfeldern vermittelt bekommen. Das Personal- und Sozialwesen ist dabei Treiber, Impulsgeber und Kontrollinstanz. Die Anpassung und Implementierung der Inhalte, Prozesse und Tools zur Mitarbeiterentwicklung und Gestaltung der Transformation erfolgt in der Zusammenarbeit mit den einzelnen Bereichen.

Zentrale Qualifizierungsangebote gibt es nicht nur für die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen und als Entwicklungsprogramme für das Management. Hinzu kommen Angebote für einzelne Zielgruppen, z.B. die „Beschaffungsakademie“ und die „Porsche Academy“ für die weltweite Handelsorganisation. Zur konkreten Begleitung in Veränderungen wirken die sogenannten „HR Business Partner“, die Führungskräfte und das ganzheitliche Programm „Change@Porsche“ zusammen.

In ressortübergreifender Zusammenarbeit hat Porsche fünf Ziele aufgestellt.

1. Strategische Kompetenzbedarfe identifizieren und Transformation proaktiv gestalten

Seit 2019 gibt es bei Porsche das strategische Kompetenzmanagement. Seitdem haben Vertreter der Fachbereiche die Bedarfe an fachlicher und überfachlicher Entwicklung erhoben. 2022 hat Porsche diese aktualisierten Bedarfe in einer unternehmensweiten Landkarte zusammengeführt. Sie enthält eine kurz-, mittel- und langfristige Planung strategischer Kompetenzen. Zusätzlich gibt es entsprechende bereichsspezifische Landkarten.

Auf dieser Grundlage plant Porsche seinen Personalbedarf in Form von Berufsprofilen und gestaltet Maßnahmen zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation und der Kompetenzen der Mitarbeiter. Dafür hat Porsche auch neue Organe geschaffen, wie z.B. das „Transformation Office“ und die sogenannten Transformationsausschüsse der Betriebsräte in Stuttgart-Zuffenhausen und Weissach.

Im Jahr 2022 hat Porsche außerdem eine bereichsübergreifende Qualifizierungsorganisation geschaffen, die alle Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen aufeinander abstimmen soll. Durch dieses „Portfoliomanagement Qualifizierung Transformation“ kann Porsche unternehmensweite Angebote zusammenstellen, die genau auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind.

2. Mitarbeiter bedarfsgerecht qualifizieren und entwickeln

Im Jahr 2022 hat Porsche bestehende Qualifizierungsangebote weiterentwickelt oder ausgebaut. Beispielsweise wurde das Qualifizierungsprogramm „Instandhalter 4.0“ zur Digitalisierung industrieller Produktion für Instandhalter von Fabrik-IT, Robotik und Steuerungstechnik erweitert. Für Entwicklungsingenieure hat Porsche einen Qualifizierungsbaukasten mit neuen Methoden und Tools der Systemtechnik bereitgestellt. Weiterhin gibt es einen neuen Mechatronik-Baukasten und ein neues Cyber-Security-Management-Professional-Programm.

Zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen, z.B. der Schlüsselkompetenzen von Ausbildern und Auszubildenden, steht ein Zentralbudget zur Verfügung. Dieses ist sowohl für die umfangreiche Qualifizierung ganzer Mitarbeitergruppen als auch für die individuelle Transformationsqualifizierung gedacht. Daraus entstanden im Jahr 2022 verschiedene zentrale Instrumente und Angebote.

So hat Porsche im zweiten Halbjahr 2022 begonnen, standardisierte, systemgestützte Qualifizierungs- und Entwicklungsgespräche anzubieten. Bis 2023 sollen sie unternehmensweit eingeführt sein. Dann sollen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern im Tarifbereich jährlich ein Mitarbeitergespräch mit dem Schwerpunkt Qualifizierung und Weiterentwicklung führen.

In dem Gespräch können Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam herausfinden, über welche

Kompetenzen der Mitarbeiter bereits verfügt, wie er sie zukunftsorientiert ausbauen und sich dadurch gezielt weiterentwickeln kann. So will Porsche die Kompetenzen aller Beschäftigten schrittweise einheitlich und zentral dokumentieren. Darauf aufbauend kann Porsche die weitere Mitarbeiterentwicklung planen, z.B. die Potenzialerkennung für die Entwicklung ins Management sowie den Umfang und den Inhalt des Qualifizierungsportfolios.

Um der großen Bedeutung interner Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung zu tragen, hat Porsche 2021 seine Mitarbeiter zum Thema „Personalentwicklung“ der Querschnittsstrategie „Transformation Driving Change“ repräsentativ und anonym befragt. Porsche wollte u. a. wissen, wie sie ihre aktuellen Entwicklungswege wahrnehmen und was sie von ihrer Entwicklung im Unternehmen erwarten. Dazu wurde eine zufällige Stichprobe aus der Gesamtbelegschaft gebildet, in der über 60 % der Fragen beantwortet wurden. Zusätzlich gab es ein externes Benchmarking zum gleichen Thema.

Aus den Ergebnissen dieser Befragung konnte Porsche einen fundierten Blick auf die Karrieremöglichkeiten der Mitarbeiter gewinnen. Daraus leitete Porsche im Jahr 2022 neue Möglichkeiten der Personalentwicklung ab.

- Für die persönliche Weiterentwicklung hat Porsche 2022 ein Curriculum zum Thema „Persönliche Weiterentwicklung und Selbstreflexion“ für alle Mitarbeiter eingeführt. Dieses ergänzt das bereits vorhandene Modul „Selbstreflexion auf dem Weg ins Management“, da Selbstreflexion für alle eine wichtige Kompetenz ist. Das neue Curriculum soll die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und diese Erkenntnisse für ihren weiteren beruflichen Werdegang zu nutzen.
- Digitalkompetenzen fördert Porsche unter dem Dach der „DigitalAcademy Porsche“. Mitarbeiter von Porsche finden dort ein ressortübergreifendes Qualifizierungsangebot in Zusammenarbeit mit internen und externen Fachexperten. Im Jahr 2022 hat Porsche das Angebot insbesondere in den Gebieten Software-Entwicklung, AI & Data, IT-Architektur, Cloud-Computing und Digital Security weiter ausgebaut. Besonders gefragt waren 2022 die Schulungen zu agilen Arbeitsweisen, z.B. dem „Scaled agile Framework“. Das zeigt die zunehmende Agilität bei Porsche, z.B. bei der digitalen Produktorganisation. Unter dem Dach der „DigitalAcademy Porsche“ lizenziert Porsche auch externe Lernportale und kann dadurch sowohl mehr fachliche Qualifizierungen von hoher Qualität anbieten als auch dringende Qualifizierungsbedarfe kurzfristig bedienen.
- Auch über die „DigitalAcademy Porsche“ hinaus hat Porsche im Jahr 2022 bei ihren Lernangeboten digitale Methoden eingeführt. Z.B. setzte Porsche auf Gamification. Vom „Digital Fitness Check“ bis zum „Smart Factory Exit Room“ verwendete Porsche unterschiedliche Formen besonders aktivierender und erlebnisorientierter „Blended-Learning-Angebote“.
- Im Jahr 2022 hat Porsche die Plattform „LearningExperience@Porsche“ getestet. Sie soll über Unternehmensressort und Hierarchieebenen hinweg Orientierung angesichts der Vielzahl der Angebote geben. Es handelt sich um eine KI-gestützte Suchmaschine, mit der die Mitarbeiter für ihren Aufgabenbereich und ihre Rolle geeignete Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen finden. Gleichzeitig ergänzt „LearningExperience@Porsche“ die bestehende Porsche-Lernplattform durch eine optimierte und übergreifende Lernumgebung. Es gibt beispielsweise zusätzliche Möglichkeiten zum Individualisieren, adaptive „Learner Journeys“ und neue Möglichkeiten,

miteinander zu lernen.

Um dem Lernen von- und miteinander im Berufsalltag mehr Raum zu geben, eröffnete Porsche im Sommer 2021 am Standort Stuttgart-Zuffenhausen das „Learning Lab“. Auf über 200 Quadratmetern finden die Mitarbeiter dort Raum zum Experimentieren, Vernetzen und Gestalten. Es gibt auch ein Studio für Videoaufnahmen und professionelle Livestreams sowie einen Raum zur Erstellung eigener Podcasts.

In enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen entwickelte Porsche im „Learning Lab“ 2022 Veranstaltungen zur Förderung von Lernkompetenz und Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Unterschiedlichste Zielgruppen konnten moderierte Formate buchen, die sie entweder individuell oder als Team in der persönlichen Weiterentwicklung fördern.

So leitet z.B. das Format „Weiterdenker“ Mitarbeiter dabei an, Wissen eines Experten an Kollegen weiterzugeben. Diese Form des strukturierten Wissenstransfers gewinnt umso mehr an Bedeutung, je dynamischer sich Organisationen und Aufgabengebiete verändern.

Auch der Workshop „Boxenstopp Zukunft“ hat gezeigt, wie sich die Transformation der Automobilindustrie im Arbeits- und Lernalltag der Mitarbeiter niederschlägt. Mit innovativen Methoden erarbeiten Teams im „Learning Lab“ ein Bild der Zukunft ihrer Arbeit und leiten gemeinsam Kompetenzbedarfe und Lernpläne für ihr Fachgebiet ab.

Mit dem „Learning Lab“ hat Porsche also nicht nur einen „Showroom“ zum Thema Weiterentwicklung geschaffen, sondern ermöglicht auch neuartige Formate zur Förderung von Austausch und Lernen. Auf dem Weg zur lernenden Organisation sind weitere Standorte und Formate in Planung.

3. Führungskräfte bei der Gestaltung der Transformation unterstützen

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle bei der Transformation von Porsche. Damit sie dieser Verantwortung nachkommen können, legte Porsche im Jahr 2022 viel Wert auf den Ausbau von Führungskompetenzen und die persönliche Entwicklung seiner Führungskräfte. Außerdem stärkte Porsche seine Führungskultur, mit der das Unternehmen Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen motiviert und Neugier auf Veränderungen schafft.

- Als Grundlage einer geschlossenen Führungskultur konzipiert das Unternehmen jährlich das „Porsche Führungs-Lab“ neu, mit dem es Führungskräfte in ihrer Führungsverantwortung stärkt. 2022 bereitete es im Führungs-Lab Führungskräfte mit Disziplinarverantwortung auf ihre entscheidende Rolle für die erfolgreiche Transformation vor.
- Führungskräfte können sich zu relevanten Themen informieren und sich selbst in ihrem eigenen

Tempo weiterqualifizieren. Hierbei unterstützt sie der Lernstream „Mein Team durch die Transformation führen“. Die Formate reichen von Kurzimpulsen zur Inspiration bis hin zu mehrtägigen Modulen oder detaillierten Unterlagen für Workshops mit dem Team. Die Module helfen, die Transformation als gemeinsame Führungsaufgabe zu verstehen.

- Ein wichtiger Schwerpunkt war die Stärkung der Führungskompetenzen hybrider Teams. Nach dem Corona-Winter 2021/22 nutzte Porsche die Gelegenheit, wertvolle Erfahrungen aus den vorangegangenen Monaten in ein hybrides Post-Covid-Szenario zu überführen. Dieses verbindet die Flexibilität und Effizienz virtueller Zusammenarbeit mit dem gleichermaßen wichtigen persönlichen Austausch. Neue Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten bedeuten eine neue Rolle und neue Verantwortung für Führungskräfte. Mit umfassenden Informations- und Dialogveranstaltungen sowie ganzheitlichen Toolboxen und Workshop-Sets unterstützte Porsche die Führungskräfte dabei, das hybride Zeitalter in ihren Bereichen zu gestalten.
- Ein neues Management-Kreis-Programm richtet sich an Mitarbeiter, die auf Grundlage der überarbeiteten Anforderungen erstmals eine Managementfunktion übernommen haben. Das Programm unterstützt sie bei ihren neuen Aufgaben. Die drei Schwerpunkte liegen dabei auf der Stärkung der Führungsrolle im Spannungsfeld operativer und innovativer Aufgaben, der Führung präsender, hybrider und virtueller Teams sowie der wertschöpfenden Gestaltung des eigenen Handlungsspielraums.
- Für Mitarbeiter mit Potenzial für eine Laufbahn im Management hat Porsche die „Porsche Vorbereitungsmodule Management“ entwickelt und 2022 weiter ausgebaut. Gemeinsam mit ihrer Führungskraft wählen die Potenzialträger diejenigen Module aus, die zu ihrem persönlichen Entwicklungsstand und -bedarf passen.

4. Mitarbeiter und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen effektiv begleiten

Eine nachhaltige und sozialverträgliche Transformation ist nur möglich, wenn Porsche die Menschen im Unternehmen, während der gesamten Veränderungsprozesse im Blick hat. Deshalb legt das Unternehmen viel Wert auf ein ganzheitliches Change-Management. Es will ein gemeinsames Verständnis der anstehenden Veränderungen entwickeln, eine schnellere Bewältigung der Veränderung ermöglichen, Akzeptanz stärken, Begleiterscheinungen steuern und die Leistungsfähigkeit der Organisation erhalten.

Dafür gibt es bei Porsche seit 2022 die Zentraleinheit „Change@Porsche“. Sie macht Richtlinien, Verantwortlichkeiten und Instrumente der Veränderung transparent und gibt Orientierung. Dafür bietet sie eine individuelle Begleitung konkreter Veränderungsvorhaben. Gleichzeitig wirkt sie darauf hin, dass die gesamte Organisation eine gemeinsame Haltung in Bezug auf Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Mut, Neugier und Offenheit entwickelt. Diesen Prozess unterstützt Porsche mit vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen, Veranstaltungen und Tools.

Um zusätzliche Expertise für Veränderungsprojekte zu gewinnen, hat Porsche begonnen, ein externes

Partnernetzwerk aufzubauen. Im Jahr 2022 gab es die ersten Austauschformate, mit denen Porsche den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch förderte. Nach einer umfangreichen Basisqualifizierung im Vorjahr durchliefen 2022 erste „HR Business Partner“ eine neu aufgesetzte mehrwöchige „Learner Journey“. Diese bereitete sie auf ihre Rolle in Veränderungsprozessen vor und vermittelte praxisnahe Kompetenzen. Auch für Führungskräfte entstanden zusätzliche Qualifizierungsangebote zur Vorbereitung auf Change-Prozesse.

Im Jahr 2022 startete zudem die Initiative „#neverstoplearning“, mit der Porsche unternehmensweit auf organisatorischer, individueller und Teamebene seine Lernkultur förderte. So wurde z.B. eine Online-Community mit über 1.300 Mitgliedern aufgebaut.

5. Wirksamkeit der Maßnahmen evaluieren und optimieren

Regelmäßig überprüft Porsche, wie zufrieden die Mitarbeiter mit den Angeboten zur Weiterbildung sind und wie die Prozesse dahinter funktionieren. Das hilft, Veränderungsprozesse mit passenden Maßnahmen zu unterstützen. Im Berichtszeitraum wurden neue Ansätze zur Qualitätssicherung entwickelt.

Wie schon in den Vorjahren konnte Porsche mit seinen Angeboten auch im Jahr 2022 zusätzliche Mitarbeiter erreichen. Die Anzahl der Teilnehmer an den Weiterbildungsangeboten, gemessen an der aktiven Belegschaft, stieg um 9,2 %. Das liegt u. a. an der verbesserten Kommunikation der Angebote, z.B. dem neuen Intranetauftritt.

Gleiches gilt für die Anzahl der Teilnahmen an Weiterbildungsangeboten. Auch diese stieg im Vergleich zum Vorjahr um 15,4 %. Dabei wurden terminunabhängige Maßnahmen besonders häufig wahrgenommen und stiegen 2022 um 18,6 % gegenüber dem Vorjahr an.

Obwohl terminunabhängige Maßnahmen häufig kürzer sind als terminabhängige, stieg 2022 auch die Qualifizierungszeit je Mitarbeiter um 15 % an. Darin zeigt sich, dass Porsche im Berichtszeitraum besser auf die Weiterbildungsbedarfe einging.

Im Jahr 2022 bildeten sich Führungskräfte im Schnitt 23,5 Stunden weiter.

Porsche ermittelt seit 2021 halbjährlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den bestehenden Weiterbildungsmaßnahmen. Dafür verwendet Porsche einen im Jahr 2020 entwickelten standardisierten Feedbackbogen, den die Teilnehmer automatisch nach Abschluss einer Maßnahme über die Porsche-Lernplattform erhalten. Dieser fragt nicht nur den Lernerfolg direkt nach der Maßnahme ab, sondern die Teilnehmer bewerten sie 90 Tage später nochmals. Dabei sollen sie vor allem angeben, inwieweit sie das Gelernte in ihrem Arbeitsalltag anwenden können.

Auch im Jahr 2022 führte Porsche über diesen Feedbackbogen halbjährlich eine interne Auswertung durch. Diese stellte Porsche den Verantwortlichen für die Weiterbildungsangebote sowie Vertretern des

Managements zur Verfügung.

Ein neuer Feedbackbogen ist das zweite Jahr in Folge im Einsatz. Das direkt im Anschluss an eine überfachliche Qualifizierungsmaßnahme erhobene Feedback fiel mit einem Wert von 4,61 von fünf möglichen Punkten im Jahr 2022 positiv aus. Auch die Bewertung des Lern- und Transfererfolgs 90 Tage nach Beendigung der überfachlichen Qualifizierungsmaßnahme lag bei 4,18 von fünf möglichen Punkten.

Weiterhin erhebt Porsche seit 2021 zwei Kennzahlen zur Qualitätssicherung seiner Strategiearbeit: den „People Development Score“ und den „Training Quality Score“.

Der „People Development Score“ führt zwei Fragen aus dem internen Stimmungsbarometer zusammen: ob die Mitarbeiter sich weiterbilden können, wenn es für ihre Aufgaben nötig ist, und ob sie für sich interessante Entwicklungsmöglichkeiten beim Unternehmen sehen. Gegenüber dem Vorjahr ist der Index um etwa 1,0 % gesunken.

Der „Training Quality Score“ besteht aus drei Komponenten: dem Lernerfolg direkt nach Abschluss der Maßnahme, dem Transfererfolg 90 Tage später sowie der Weiterempfehlungsbereitschaft nach 90 Tagen. Im Jahr 2022 stieg dieser Index von 83,7 auf 85,2 von 100 möglichen Punkten.

Porsche wertet beide Kennzahlen aus und berichtet sie regelmäßig dem Personal- und dem Entwicklungsvorstand als Themenpaten.

MEDIA ENQUIRIES



Daniela Rathe

Director Politics and Society
+49 (0) 170 / 911 2434
daniela.rathe@porsche.de



Maximilian Steiner

Team Lead Stakeholder Networks and Society
+49 (0) 170 / 911 6083
maximilian.steiner@porsche.de

Verbrauchsdaten

Taycan 4S (2023)

Kraftstoffverbrauch / Emissionen

WLTP*

Stromverbrauch* kombiniert (WLTP) 24,1 – 19,8 kWh/100 km

CO-Emissionen* kombiniert (WLTP) 0 g/km

CO2-Klasse A Klasse

*Weitere Informationen zum offiziellen Kraftstoffverbrauch und den offiziellen spezifischen CO-Emissionen neuer Personenkraftwagen können dem „Leitfaden über den Kraftstoffverbrauch, die CO-Emissionen und den Stromverbrauch neuer Personenkraftwagen“ entnommen werden, der an allen Verkaufsstellen und bei DAT (Deutsche Automobil Treuhand GmbH, Helmuth-Hirth-Str. 1, 73760 Ostfildern-Scharnhausen, www.dat.de) unentgeltlich erhältlich ist.

Linksammlung

Link zu diesem Artikel

<https://newsroom.porsche.com/de/nachhaltigkeit/partner-der-gesellschaft/porsche-mitarbeiterentwicklung-sozialvertraegliche-transformation-.html>