



PORSCHE

Porsche Podcast 9:11

Transkript Episode 8: New Work: Motivation und Führung

Gäste:

Andreas Haffner, Vorstand Personal- und Sozialwesen Porsche AG

Raffaella Rein, Unternehmerin, Vorstandsmitglied Bundesverband deutscher Startups

Moderator:

Sebastian Rudolph, Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Nachhaltigkeit und Politik, Porsche AG

Intro

[00:00:15] **Sebastian Rudolph:** Herzlich Willkommen zu einer neuen Folge von 9:11, dem Porsche Podcast. Mein Name ist Sebastian Rudolph, und ich kümmere mich bei Porsche um die Themen Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Nachhaltigkeit und Politik.

Mit diesem Audiomagazin wollen wir euch die Welt von Porsche näherbringen und uns mit spannenden Fragen beschäftigen. Dafür haben wir unser Podcast-Studio heute hoch oben im Stuttgarter Porsche Werk zwei aufgebaut. Hier werden unsere Sportwagen 911, 718 und der voll elektrische Taycan produziert. Von hier haben wir einen schönen Blick auf den Porsche Platz mit einer Skulptur in der Mitte, an der drei weiße Elfer in den Himmel ragen.

Die heutige Folge dreht sich um neue Arbeitswelten. Die Digitalisierung verändert unser Beschäftigungsumfeld und auch das Verständnis von Arbeit – und zwar rasant. Wie wirkt sich dieser Umbruch auf Unternehmen aus? Auf etablierte Strukturen, Hierarchien und vor allen Dingen auf jeden einzelnen Mitarbeiter? Diesen Fragen gehen wir mit zwei Experten auf den Grund: Andreas Haffner, Personalvorstand der Porsche AG, und Raffaella Rein, mehrfache Gründerin und Mitglied im Nachhaltigkeitsbeirat von Porsche.

Raffaella ist uns aus Berlin zugeschaltet und Andreas sitzt mir gegenüber.

Hallo Raffaella, hallo Andreas. Ich freue mich sehr, dass ihr unsere Gäste seid.



PORSCHE

[00:01:33] **Andreas Haffner:** Vielen Dank Sebastian, wir freuen uns auch.

[00:01:35] **Raffaella Rein:** Ja, vielen Dank. Ich freue mich auch, dabei zu sein.

[00:01:38] **Sebastian Rudolph:** Bevor wir ins Thema einsteigen, stellen wir euch die beiden kurz einmal vor.

[00:01:47] **Station-Voice:** Andreas Haffner ist 1965 in Wadern im Saarland geboren. 1991 schloss er sein Jurastudium in Konstanz und ein Jahr später seinen Master of Laws in den USA ab. Anschließend startete Andreas Haffner als Leiter Arbeits- und Tarifrecht bei Porsche. 2011 wechselte er zu Volkswagen, um 2015 wieder zu Porsche zurückzukommen und Vorstand für Personal und Sozialwesen zu werden. Privat ist der Familienvater von zwei Söhnen begeisterter Bergsteiger und Segler.

Raffaella Rein ist Unternehmerin und hat ihren Abschluss in Business Finance an der University of Durham abgelegt. Sie wurde von Forbes als eine der Top-Frauen in der Tech-Branche und von Capital als eine der 40 unter 40 ausgezeichnet. Raffaella Rein ist Gründerin von Wild Wild Ventures, einem Innovationsstudio. Und von Careerfoundry, einer führenden Online Schule für digitale Karriere. Raffaella Rein sitzt zudem im Vorstand des Deutschen Startup Verbandes und ist seit 2021 Mitglied im Porsche Nachhaltigkeitsbeirat.

[00:02:55] **Sebastian Rudolph:** Raffaella, wir haben es gehört, du bist Mitglied im Porsche Nachhaltigkeitsbeirat. Was bedeutet das für dich und welche Impulse bringst du als Unternehmerin da rein?

[00:03:04] **Raffaella Rein:** Ja, ich freue mich total, im Nachhaltigkeitsbeirat dabei zu sein. Ich hoffe, dass ich als Unternehmerin und gerade als Unternehmerin aus der New Economy eine andere Perspektive in den Beirat reinbringe, auch vielleicht eine andere Herangehensweise und da hoffe ich, die Brücke zu Startups, und praktisch neuen innovativen Ideen schlagen zu können.

[00:03:26] **Sebastian Rudolph:** Und all diese Perspektiven, die du eben beschrieben hast, die spiegeln sich irgendwo auch in dem Begriff „New Work“ wider. Was verstehst du unter diesem Begriff und kannst du ihn unseren Hörerinnen und Hörern näherbringen?

[00:03:40] **Raffaella Rein:** Für mich bedeutet New Work die Organisation so aufzustellen, dass jeder seine beste Arbeit leisten kann. Wir wissen heutzutage, dass Motivation eigentlich aus drei Faktoren besteht: einmal Autonomie, einmal Meisterung und einmal einen höheren Sinn im Arbeitsalltag zu haben.



PORSCHE

Und auf diese drei Faktoren wird eigentlich der Führungsstil und die Zusammenarbeit im New Work Alltag ausgelegt.

[00:04:05] **Sebastian Rudolph:** Das ist eine gute Überleitung zum Andreas Haffner. Du bist seit vielen Jahren Personalvorstand bei Porsche, und allein während der letzten sechs Jahre ist die Belegschaft von 22.400 auf 36.000 Mitarbeitern angewachsen. Wenn wir jetzt „Organisationen aufstellen“ hören und die „Zusammenarbeit“... Wie meisterst du als Führungskraft mit deinem Team diese Herausforderung?

[00:04:28] **Andreas Haffner:** Das hört sich alles relativ einfach an, hat aber letztendlich eine Menge Komplexität das zu bewältigen. Zum einen, mal ganz banal, die logistische Herausforderung, die Mitarbeiter überhaupt zu beschaffen. Jetzt sind wir zum Glück ein Unternehmen, mit einem tollen Arbeitgeberimage. Wir bekommen weit über 100.000 Bewerbungen pro Jahr. Nichtsdestotrotz gibt es natürlich auch bei uns bestimmte Arbeitsplätze, wo wir uns schwertun, letztendlich die Leute zu finden. Aber aus meiner Sicht ist das noch viel größere Problem, dass wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unsere Kultur onboarden müssen. Da haben wir festgestellt, dass wir aus einer sehr traditionsbewussten Kultur aus der Vergangenheit kommen. Und gerade so ab 2010 / 2012, als dann immer mehr Leute neu zu Porsche kamen, haben auch ältere Mitarbeiter gesagt, naja, die neuen Leute, die passen eigentlich gar nicht so recht zu Porsche. Und die neuen Mitarbeiter sagten dann, wir wissen gar nicht so recht, was heißt das denn „Porsche-Kultur“? Und deshalb haben wir relativ schnell gemerkt, wir müssen da unbedingt was machen. Wir haben dann geguckt, dass wir wirklich zusätzlich zu dem normalen Onboarding, so eine Art kulturelles Onboarding aufsetzen, unterstützt durch neue Formate. Wie zum Beispiel ein Warmup, wo wir den Mitarbeitern wirklich zwei Tage lang erst mal versuchen, nahe zu bringen, was heißt überhaupt Porsche. Nicht nur, wie unsere Organisationsstruktur aussieht, sondern was macht Porsche eigentlich im Innersten aus? Und wir haben dann auch gemerkt, dass wir uns unser gesamtes Unternehmensleitbild nochmal angucken müssen. Weil wenn wir gefragt wurden, was ist eigentlich die Kultur von Porsche, was macht Porsche aus, dann hat eigentlich jeder etwas anderes erzählt. Natürlich gab es immer eine gewisse Schnittmenge, aber wir haben dann gesagt, wir müssen gucken, dass wir ein neues Unternehmensleitbild schaffen, was ganz einfach verständlich ist, wo sich jeder mit identifizieren kann, der bei Porsche arbeitet und das letztendlich die Werte von Porsche auch entsprechend widerspiegelt. Das haben wir gemacht und da kann ich dann nachher vielleicht noch etwas zu sagen.

[00:06:20] **Sebastian Rudolph:** Gerne. Ja, auf jeden Fall braucht man ein Leitbild, hinter dem sich alle versammeln, das auch die Belegschaft zusammenschweißt, weil sie sagen, hinter diesen Werten stehen



PORSCHE

wir alle, und für diese Werte treten wir ein. Gleichzeitig hat man einen Umbruch in der Arbeitswelt. Du hast beschrieben, bei Porsche ging es stetig bergauf. Nehmen wir mal den voll elektrischen Taycan. Da haben wir sehr viele Mitarbeiter an Bord geholt und das Projekt war sehr erfolgreich. Wie schwierig oder wie herausfordernd ist das für euch und für dich persönlich, das so zu gestalten, dass es dann doch so erfolgreich läuft?

[00:06:53] **Andreas Haffner:** Wir haben natürlich bei Porsche eine besondere Situation. Man darf eins nicht verkennen, fast 50 Prozent unserer Belegschaft ist inzwischen jünger als 40 Jahre. Das heißt über 50 Prozent, kann man sagen, sind Generation Y bis Z, sodass wir da natürlich auch relativ schnell gemerkt haben, diese jüngeren Leute, die haben auch ganz andere Wünsche, ganz andere Vorstellungen zum Thema Arbeiten. Wir haben natürlich auch das Thema, dass wir um die Toptalente im Wettbewerb stehen. Und deshalb haben wir uns – das war sogar schon vor meiner Zeit – 2013 damit beschäftigt: Wie muss unsere Arbeitswelt von morgen aussehen, damit wir diesen Leuten auch entsprechend gute Möglichkeiten anbieten können? Und wir haben uns dann dazu entschlossen, anzufangen mit dem Thema Home-Office. Wir haben für die Leute Sabbaticals angeboten, haben Pflegezeit für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht, wenn Eltern oder Verwandte in die Pflege gekommen sind. Und wir haben eine Wahlarbeitszeit eingeführt, so dass die Mitarbeiter selbstständig entscheiden konnten: Will ich Vollzeit arbeiten, will ich Teilzeit arbeiten – wenn Teilzeit vielleicht nur 30 Stunden oder vielleicht sogar noch weniger Stunden? Seit 2019 bieten wir jetzt auch ganz gezielt das Thema mobiles Arbeiten an, so dass die Mitarbeiter einen noch größeren Freiraum haben, wo sie arbeiten möchten. Also nicht mehr nur im Büro, sondern eben auch beispielsweise zu Hause oder an anderen Orten. Seitdem wir Corona haben, wurde das Ganze natürlich noch mal komplett auf den Kopf gestellt. Wir haben jetzt circa 75 Prozent der Belegschaft, die im Moment gar nicht hier vor Ort bei Porsche arbeitet, sondern an allen möglichen Orten im Home-Office oder wo auch immer. Und da sind wir praktisch von heute auf morgen gezwungen worden, ein Konzept noch mal deutlich umzugestalten. Und das wird sicherlich auch spannend sein, wenn Corona endet. Wie das dann weitergeht, also wie wir aus der aktuellen Situation der Arbeit in eine neue Form kommen.

[00:08:51] **Sebastian Rudolph:** Mobiles Arbeiten ist ein gutes Stichwort. Ich spiel den Ball gleich nochmal zur Raffaella über. Du hast eine sehr spannende Entwicklung, auch Teams weltweit zu führen. Wie ist dein Blick auf mobiles Arbeiten?

[00:09:03] **Raffaella Rein:** Genau, ich habe meine neue Firma, Wild Wild Ventures komplett remote aufgebaut. Es war von Anfang an der Gedanke, eben kein Office zu haben, sondern dass Mitarbeiter von



PORSCHE

überall arbeiten können. Für uns funktioniert das sehr gut. Allerdings muss man dazu sagen, ich glaube, es ist einfacher, wenn man das von Anfang an so macht. Also wenn man das wirklich in der Firmen DNA von Tag eins hat und alle von Anfang an gewöhnt sind, dass sie sich eben nicht sehen, sondern Beziehungen von Anfang an zum Beispiel über Online-Tools aufbauen oder dass Innovation einfach per Zoom gemacht wird mit entsprechenden Tools. Dann ist das einfacher, als wenn man vielleicht gewöhnt ist, es sonst in Präsenz zu machen. Ich persönlich bin auch gespannt, wie es jetzt nach Corona weitergeht. Man sieht es ja jetzt schon ein bisschen in den USA, wo Firmen, wie zum Beispiel Google, die anfangs zu Corona gesagt haben, okay, wir machen nie wieder Office und keiner muss zurückkommen - die haben jetzt schon gesagt, wir laden alle Mitarbeiter wieder ein, ins Office zu kommen. Und ich glaube, da wird das schon ermutigt, dass die Mitarbeiter zumindest teilweise zurückkommen. Bei Amazon sehen wir einen ähnlichen Ansatz und ich könnte mir vorstellen, dass wir nach Corona eher so ein Hybridmodell fahren werden. Also nicht meine Firma, weil wir werden remote bleiben. Aber dass die meisten Unternehmen mehr Home-Office, mehr von überall arbeiten anbieten, aber auch gleichzeitig mehr Präsenz verlangen – vielleicht sagen wir mal drei Tage pro Woche –oder bestimmte Teamevents veranstalten werden, einfach dass die Leute sich ab und zu mal in Person sehen können.

[00:10:37] **Andreas Haffner:** Das ist wirklich eine super spannende Frage, wie es jetzt nach Corona tatsächlich weitergeht. Ich kann Raffaella da nur zustimmen. Auch ich bin der festen Überzeugung, dass wir vor allen Dingen sogenannte hybride Modelle sehen werden. Das heißt irgendwo eine Mischung zwischen vor Ort Arbeit und mobiler Arbeit. Ich finde es auch spannend, dass man bei den Tech-Firmen, wo man eigentlich erwarten würde, dass die ihren Mitarbeitern weiterhin mobiles Arbeiten ermöglichen, dass man da eigentlich eher im Moment die Tendenz sieht, dass mobiles Arbeiten wieder deutlich reduziert werden soll. Ich weiß es auch von Google Deutschland, die wollen zukünftig auch nur noch zwei Tage pro Woche mobiles Arbeiten ermöglichen. Ich glaube, wir haben da ein ganz gutes Konzept entwickelt, wo wir sagen, wir wollen unseren Mitarbeitern etwa 12 Tage pro Monat die Flexibilität geben, mobil zu arbeiten, so dass wir das auch entsprechend gut strukturieren und organisieren können: dann mit Vor-Ort-Arbeit – vielleicht auch über längeren Zeitraum – und dann den Mitarbeitern aber auch wieder die Möglichkeit geben, beispielsweise zwei Wochen mobil von zuhause aus zu arbeiten. Fakt ist aber, und da sind wir uns im Vorstand bei Porsche ganz klar einig, wir wollen nicht nur remote arbeiten, sondern wir wollen, dass unsere Mitarbeiter hier auch vor Ort sind. Zum einen, weil man kritische technische Themen am Fahrzeug nicht nur über Kameras diskutieren und Probleme lösen kann, und zum anderen glauben wir einfach auch für die Porschekultur ist es wichtig, dass die Leute sich regelmäßig sehen, sich austauschen und den Garagenduft von Porsche einfach auch weiterhin schnuppern können.



PORSCHE

[00:12:03] **Sebastian Rudolph:** Genau darüber werden wir uns gleich weiter in der Tiefe unterhalten. Doch bevor wir das tun, hören wir uns die offizielle Definition von New Work und weitere Fakten an.

[00:12:17] **Station-Voice:** Der Begriff New Work wurde Ende der 70er Jahre vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosoph Professor Doktor Frithjof Bergmann eingeführt. Die neue Arbeit begründete eine Gegenbewegung zum bisherigen Arbeitssystem, in dem sich der Mensch nicht mehr der Arbeit unterwerfen muss, sondern sich als freies Individuum verwirklichen kann. Heute beschreibt der Begriff den strukturellen Wandel in unserer Arbeitswelt. Ursachen dafür sind unter anderem die Digitalisierung, Globalisierung und künstliche Intelligenz. Diese Entwicklungen eröffnen neue Chancen für die attraktive Gestaltung und Organisation von Arbeit.

Apropos, die Attraktivität der Porsche AG als Arbeitgeber ist ungebrochen. Eine Fluktuationsquote von unter einem Prozent und Topplätze in unterschiedlichsten Arbeitgeberrankings beweisen dies eindrucksvoll. 80 Nationalitäten, 32 Prozent Frauen in der Ausbildung, fünf Generationen im Alter von 16 bis 66 Jahren und 500 verschiedene Bildungsabschlüsse zeigen die Perspektivenvielfalt im Unternehmen.

Auch das jährliche interne Stimmungsbarometer spiegelt diese Wahrnehmung wider. Bereits im fünften Jahr in Folge steigen die Zustimmungswerte für den Arbeitgeber Porsche. So haben im Jahr 2020, 93 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt, dass Porsche für sie ein attraktiver Arbeitgeber ist.

[00:13:44] **Sebastian Rudolph:** Und genau dieses Stimmungsbarometer steigt seit fünf Jahren in Folge. Andreas, wie begleitest du mit deinem Team solche Entwicklungen?

[00:13:54] **Andreas Haffner:** Vielleicht ganz kurz, was ist überhaupt das Stimmungsbarometer. Wir haben im Volkswagenkonzern ein Stimmungsbarometer über alle Marken, das mit 22 standardisierten Fragen abfragt, wie zufrieden ist der Mitarbeiter in seiner Organisationseinheit, wie empfindet er die Zusammenarbeit in seiner Gruppe, wie empfindet er seine persönliche Arbeit und wie empfindet er letztendlich – in unserem Fall Porsche – als Arbeitgeber? Und wie du schon gesagt hast, Sebastian, extrem erfreulich, dass wir dort permanent eigentlich auch ein wirklich solides Wachstum haben bei den Zustimmungswerten unserer Mitarbeiter. Und was mich besonders freut, auch im letzten Stimmungsbarometer, was so für mich in keinster Weise zu erwarten war, dass zum Beispiel auch die Frage nach der Vereinbarkeit von Arbeit und dem Privatleben, dass es da deutliche Steigerungen gegeben hat. Also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter senden uns ein klares positives Signal, dass



PORSCHE

mobiles Arbeiten, gerade jetzt in Corona-Zeiten, ein wichtiger Bestandteil der persönlichen Arbeitszufriedenheit ist. Wir haben klare, positive Signale bekommen, dass die Mitarbeiter ein gutes Gefühl dafür haben, auch fit in der Arbeit zu sein. Das hängt sicherlich auch zum Teil damit zusammen, dass man natürlich, wenn man mobil arbeitet, mal eben eine Viertelstunde spazieren geht, was man sonst vielleicht in der Form so nicht machen kann. Allerdings ist das Ganze kein Selbstläufer. Wir arbeiten wirklich hart da dran, auch die Ergebnisse, die wir in dem Stimmungsbarometer erzielen, mit den Leuten durchzusprechen, und wir schauen uns natürlich auch die Bereiche an, die noch nicht so gut funktionieren. Die gibt es natürlich auch. Es gibt Hunderte von sogenannten Stimmungsbarometer-Durchsprachen, wo das Personalwesen der Initiator und auch der Moderator ist, gemeinsam mit den Fachbereichen und den Mitarbeitern. Da schaut man sich wirklich im Detail an: Wo gibt es Probleme, wie kann ich die lösen? Und das ist natürlich extrem wichtig, dass am Ende auch Ergebnisse kommen. Wenn ich darüber rede und dann passiert nichts, dann muss ich mich nicht wundern, wenn ich ein Jahr später entsprechend negative Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kriege. Aber ich glaube, da sind wir, was auch die Ergebnisse zeigen, auf einem guten Weg.

[00:15:56] **Sebastian Rudolph**: Zufriedenheit von Mitarbeitern ist kein Selbstläufer, sagt Andreas. Raffaella, wie siehst du das? Was sind so die Triebfedern für Mitarbeitermotivation und auch für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit?

[00:16:10] **Raffaella Rein**: Ich wollte noch mal auf einen anderen Punkt eingehen, für die Leute, die mich noch gar nicht kennen und warum ich überhaupt hier eingeladen wurde. Also mit meinem ersten Unternehmen Careerfoundry waren wir wahnsinnig experimentierfreudig im Bereich New Work. Wir haben sämtliche Dinge ausprobiert, von sogenannten Peer Promotions, dass nicht wir als Führungskräfte entscheiden konnten, wer befördert wird und wer eine Gehaltserhöhung bekommt, sondern dass die Impulse wirklich vom Team aus kamen. Wir hatten einmal eine komplett flache Hierarchie, also überhaupt keine Führungskräfte mehr und haben da sehr offen darüber gesprochen. Und ich glaube, so sind wir in diesen Fokus New Work gekommen und waren auch einer der Vorreiter in Deutschland. Und wir waren auch sehr offen über die Dinge, die nicht geklappt haben, muss ich dazu sagen. Noch mal zu deiner Frage. Ich persönlich finde, und es gibt auch Studien dazu, unter anderem auch das Buch von Daniel Pink namens Drive, was macht eigentlich Drive, was macht Mitarbeitermotivation aus? Und das sind eben diese drei Faktoren Autonomie, Meisterung und Sinn, also einen höheren Sinn in der Arbeit zu haben. Sinn ist jetzt gerade auch so ein Buzzword, schon seit Jahren, wo, glaube ich auch viele sagen: „Ach, nicht jeder braucht einen Sinn auf der Arbeit.“ Ich glaube, es muss jetzt nicht sein, dass jeder die Welt rettet oder die Erde grüner macht, aber ich glaube, ein Sinn kann auch was Kleineres sein, also von



PORSCHE

wegen mein Unternehmen begeht eben keine Menschenrechtsverletzungen, zum Beispiel. Ich glaube, es geht darum zu überlegen, wie können wir als Führungskräfte zum Beispiel unseren Arbeitsalltag gestalten oder den Arbeitsalltag der Mitarbeiter so gestalten, dass sie diese drei Faktoren bekommen – Autonomie, Meisterung in ihrer Arbeit und auch irgendwo Sinn. Da geht eben sehr stark der Trend weg vom autokratischen Alleinherrscher, der alleine alle Entscheidungen trifft und hin zu dem Manager, der mehr ein Coach eines Leistungssportteams ist, also wie ein Sportcoach eher. Der sich eben auch ganz klar über ganz viel Feedback auszeichnet. Und wie auch Andreas sagte, den Menschen hilft zu wachsen. Es geht vielmehr um Wachstum des Einzelnen, als es vielleicht früher der Fall war.

[00:18:18] **Sebastian Rudolph:** Autonomie, Meisterung, Sinn, sagst du. Und auch die Entwicklung hin zu so einem Sportcoach als Autokratie in früheren Jahren. In der Theorie verstanden, in der Praxis: Welches Handwerk legst du mit deinen Mitarbeitern an, damit die Theorie dann auch Praxis wird?

[00:18:37] **Raffaella Rein:** Sehr gute Frage. Es war wirklich ganz viel Coachen. Wir selbst mussten ganz viel dazu lernen als Führungskräfte, mussten ganz viel Coaching mit unseren Teamleadern machen, um eben zu überlegen: Wie werde ich jetzt eigentlich von dem klassischen Manager, der einfach den Leuten sagt, was zu tun ist, zu einem Coach? Was macht eigentlich ein Coach aus? Ich glaube, wenn man es sich überlegt, jeder der mal Sport gemacht hat und da einen Trainer hatte, was macht der Trainer? – Der Trainer gibt ganz viel Feedback, das wird erwartet und wird gutgeheißen. Niemand möchte einen Trainer haben, der einem nicht sagt, wie man sich verbessern kann. Wenn man jetzt aber in den Bereich der Arbeit guckt, ist das ganz oft so: Wenn man Feedback von seinem Manager bekommt, ist es etwas Negatives. Da denkt man gleich, oh, habe ich etwas falsch gemacht, werde ich vielleicht meinen Job verlieren? Und davon muss man wegkommen. Und wir haben uns praktisch als Punkt eins das Feedback vorgeknöpft und überlegt, wie können wir Feedback wirklich zum Allernormalsten in der Kultur machen? So, dass nach einem Meeting ganz schnell mal Feedback gegeben werden kann. Dass dann nicht extra zum Beispiel ein Termin eingestellt werden muss, sondern dass man sich den Mitarbeiter einfach mal direkt nach dem Meeting zur Seite nimmt und sagt okay, ich glaube die zwei Sachen hättest du besser machen können. Und ich sage dir das nicht nur, weil deine Leistung vielleicht nicht gut genug war, sondern weil ich wirklich möchte, dass du wächst. Das Feedback ist, glaube ich, der allererste Schritt vom traditionellen Manager hin zum Leistungssportcoach.

[00:20:04] **Sebastian Rudolph:** Feedback ist ein schönes Stichwort. Es gibt ein Zitat, und das heißt: „Die Mitarbeiter sind die Kronjuwelen unseres Unternehmens“. Und dieses Feedback hat **Andreas Haffner**



PORSCHE

kürzlich den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben. Die Frage ist, wie gestaltet man Motivation, Unternehmergeist, Führungsqualitäten, also diese Attribute auf die Unternehmenskultur?

[00:20:28] **Andreas Haffner:** Ja, ich fand das super, was Raffaella gerade t zur Rolle der Führungskraft gesagt hat. Porsche kommt aus der Historie oder ist eher ein schwäbisches Unternehmen in der Historie gewesen. „Nix g'sagt ist g'lobt genug“ und „Ich als Chef sage dir jetzt mal, wo du hin zu laufen hast“. Das passt eben nicht mehr in die aktuelle Zeit und deshalb versuchen wir natürlich schon seit einiger Zeit, uns diesem Thema sehr stark zu widmen. Wie schaffen wir es, die Führungskräfte von einer Rolle „Ich bin derjenige, der sagt, wo es lang geht“ hin zu „Ich bin derjenige, der dich dabei unterstützt, den richtigen Weg zu finden, damit du am Ende auch siehst, wie du erfolgreich werden kannst“. Wir haben uns das lange überlegt. Zum einen haben wir gesagt, aus unserem Unternehmensleitbild müssen wir einen sogenannten Porsche-Code ableiten, der unseren Führungskräften wie ein Nordstern zeigt, da geht der Weg zukünftig hin. Ich glaube, das haben wir auch super gut gemacht. Wir haben das mit den Führungskräften auch zusammen entwickelt. Und nicht als Vorstand gesagt, so machen wir das und das habt ihr jetzt so zu machen. Sondern wir versuchen als Vorstand auch so ein bisschen dieses „Tone from the Top“ vorzuleben. Der Oli Blume ist da auch super, muss man sagen, wie er das Vorstandsteam führt. Wir haben uns dann ein Konzept überlegt, das wir Führungs-Lab genannt haben. Und in diesen Führungs-Labs laden wir Führungskräfte unterschiedlichster Hierarchien und unterschiedlichster Bereiche ein. Letztendlich schauen wir uns an, wo kommen wir her und wo wollen wir hin? Und was sind entsprechende Werkzeuge, die wir auf dem Weg anwenden können? Wir schauen uns zum Beispiel an, was das Thema Diversität für tolle Möglichkeiten hat. Wir schauen uns an, wie Führung in der aktuellen Zeit funktioniert - mit Feedback. Wie gebe ich der Mitarbeitern Wertschätzung? Das ist wirklich toll und ich bin auch fest davon überzeugt, das geänderte Führungsverhalten – was du natürlich nicht von heute auf morgen erreichen kannst – also ich glaube, Raffaella wird mir zustimmen. Das ist ein Prozess, der sich über mehrere Jahre letztendlich hinziehen wird. Aber wir sehen erste Früchte auch in unserem Stimmungsbarometer, wo eben die Mitarbeiter zum Beispiel sagen, mein Chef führt deutlich wertschätzender oder ich kriege deutlich mehr Feedback von meinem Chef. Das sind so Sachen, die jetzt aus diesem Thema unserer neuen Führungs-Labs rauskommen.

[00:23:01] **Sebastian Rudolph:** Das ist ein interessanter Gedanke, praktisch die Arbeitswelt nachhaltiger gestalten im sozialen Sinne, im Sinne des Miteinanders, des wertschätzenden Feedbacks, um diese Mannschaften auch erfolgreich durch eine Transformation zu bewegen. Vielleicht auch das Mindset, also das Gedankengut, was jeder Mensch in sich trägt, dann voll zur Entfaltung zu bringen. Raffaella, Nachhaltigkeit, Perspektivenvielfalt, soziale Verantwortung, all das sind Themen, die auch den



PORSCHE

Nachhaltigkeitsbeirat von Porsche bewegen. Wie nimmst du da die Diskussionen wahr und was ist da so dein Impuls?

[00:23:34] **Raffaella Rein:** Ich bin gerade erst seit Januar im Nachhaltigkeitsbeirat, insofern bin ich da noch ein absoluter Newby, aber ich weiß, bei Porsche dreht sich Nachhaltigkeit eben nicht nur um Umweltfreundlichkeit, sondern umfasst auch zum Beispiel Themen wie Diversity und soziale Verantwortung. Neben dem ganzen Thema Klima finde ich schon das Thema Diversity und wie kriegen wir heterogene Teams wirklich zusammen... Das ist kein Geheimnis, damit haben alle deutschen Unternehmen ein Problem. Wir haben einfach relativ wenig ethnische Diversität in Deutschland, wenn man es sich so anschaut in den Unternehmen, in den Führungsgremien und auch geschlechterspezifische Diversität. Und ich denke aber, für frische Ideen und wirklich zu überlegen, wie stellen uns für die Zukunft auf, ist es total wichtig, das zu verändern.

[00:24:21] **Sebastian Rudolph:** Du hast die frischen Ideen angesprochen, die verschiedenen Blickwinkel drauf, was so ein diverses Team auch ausmacht. Ist es heutzutage einfach irre wichtig, weil die Welt komplexer wird oder wie siehst du das? Warum brauchen Teams, brauchen Unternehmen solch verschiedenartige Blickwinkel, um erfolgreich zu sein?

[00:24:41] **Raffaella Rein:** Ich glaube, es gibt wahnsinnig viele Beispiele. Ein Beispiel, was jetzt gerade sehr erfolgreich an der Börse gelauncht wird, ist eine Online-Dating-Plattform namens Bumble, die von einer Frau gestartet wurde, die für über eine Milliarde Dollar an die Börse gegangen ist. Und der Unterschied an dieser Plattform ist, dass Frauen den ersten Schritt machen müssen. Und ich erzähle das hier, weil ich es wahnsinnig interessant finde, dass die App so erfolgreich geworden ist. Das zeigt einfach, ein leichtes Umdenken kann einen riesen Erfolg bringen und kann auch so eine Erfahrung oder so eine App besser für alle Nutzer machen. Und ich glaube, dieses Beispiel kann man auf jegliche Industrie um beziehen. In der Automobilindustrie könnte ich mir vorstellen, dass zum Beispiel viele Autos zu groß sind. Für mich zum Beispiel, teilweise setze ich mich in ein Auto und die sind riesig. Die sind einfach für Männer gemacht und ich komme mit dem Fuß gar nicht an die Bremse. Das eben solche Dinge bedacht werden. Es gibt einfach ganz verschiedene Körpergrößen von Menschen, die solche Dinger fahren. Das wäre ein kleines Beispiel, dass dieses kleine Umdenken, ein Produkt viel zugänglicher und viel erfolgreicher macht, was dann für eine viel breitere Zielgruppe passt.

[00:25:54] **Sebastian Rudolph:** Produkte zugänglicher machen für eine Breite und auch Teams zugänglicher machen für unterschiedliche Blickwinkel. Andreas, wie fällt da dein Zwischenfazit von Porsche aus?



PORSCHE

[00:26:07] **Andreas Haffner:** Raffaela hat es ja sehr schön beschrieben. Diversität ist natürlich extrem wichtig, weil wir auch heute noch eine sehr männlich geprägte Kundschaft haben und wir auch die Zielsetzung haben, gerade den Anteil von Frauen an unserer Kundschaft noch mal deutlich zu erweitern. Und da gebe ich Raffaela absolut Recht. Da braucht man letztendlich auch Teams, die nicht nur mit Männern besetzt sind, im Design beispielsweise oder auch im Package, das verantwortlich ist für die Auslegung eines solchen Fahrzeuges. Damit eben solche Sachen, wie es Raffaela gerade geschildert hat, nicht passieren, dass man sich als Frau dann irgendwo unwohl fühlt, weil das Auto von der Struktur, von den Maßen her nicht passt. Genauso wichtig für uns ist auch das Thema Internationalität. Auch hier haben wir uns klare Ziele gesteckt. Wir wollen deutlich internationaler werden. Es ist uns jetzt gerade gelungen, für eine Führungsposition eine Engländerin zu gewinnen. Und wir versuchen in unseren Führungs-Labs unsere Führungskräfte auch zu sensibilisieren. Nicht einen 30-jährigen männlichen Absolventen aus Karlsruhe – um ihn jetzt mal als Beispiel zu nehmen – einzustellen, sondern ruhig auch mal breiter zu denken, auch mal vielleicht jemanden einzustellen, der jetzt nicht genau auf die Funktion passt. Aber der auf dem langen Weg für die Aufgaben und dann auch für das Ergebnis eine super Bereicherung bringen wird.

[00:27:28] **Sebastian Rudolph:** Jetzt haben wir viel über Arbeit, über Arbeitsmodelle, über Triebfedern gesprochen. Eine persönliche Frage habe ich, bevor ich mit euch beiden ein kleines Quiz spielen möchte. Raffaela, bei all der Arbeit – die auch große Freude macht – wie schaltest es du am besten ab?

[00:27:41] **Raffaela Rein:** Sehr gute Frage. Ich bin eher schlecht im Abschalten, muss ich sagen. Aber ich gehe auch gerne in die Berge, haben wir in Berlin nicht so, aber ich bin ja eigentlich Bayerin. Insofern zieht es mich dann doch öfters mal in meine alte Heimat – generell am liebsten in die Natur, da schalte ich am besten ab.

[00:27:57] **Sebastian Rudolph:** Jetzt hat Raffaela den Ball direkt zu Andreas gelegt. Wie schaltest du ab?

[00:28:02] **Andreas Haffner:** Ich schließe mich da Raffaela gerne an. Das Schöne ist, es gibt doch noch relativ viele Gebiete, gerade in den Bergen, wo nicht mal das Handy empfangen werden kann. Genauso ist es auch draußen auf dem Wasser. Wenn man erstmal einen bestimmten Abstand zum Land hat, ist dann plötzlich der Handyempfang weg und man kann wirklich gut abschalten, im wahrsten Sinne des Wortes, und ist dann erst mal nicht mehr zu erreichen.

[00:28:26] **Sebastian Rudolph:** Abschalten, wichtig, um die Akkus auch wieder aufzuladen. Jetzt brauche ich euch beide hellwach, denn jetzt spielen wir gemeinsam ein Quiz. Ich stelle euch drei Fragen



PORSCHE

und gebe euch zu jeder Frage drei Antwortkategorien durch. Ihr spielt sozusagen miteinander. Gucken wir mal, wie weit ihr als Team gemeinsam kommt.

Die erste Frage lautet: Wie hoch ist die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche in Deutschland? 38 Stunden, 41 Stunden oder 43 Stunden?

[00:28:57] **Raffaella Rein:** Ich denke A, 38.

[00:29:00] **Andreas Haffner:** Ich denke mindestens 41 Stunden.

[00:29:04] **Sebastian Rudolph:** Dann fasse ich mal zusammen. Aus mindestens 41 und 38 wird 41 Stunden, und das ist genau richtig. Herzlichen Glückwunsch! Der erste Ball liegt im Tor.

Jetzt kommt die zweite Frage: Wie viele Beschäftigte pendeln zur Arbeit? Sind es über acht Millionen, über 14 Millionen oder über 19 Millionen Menschen in Deutschland?

[00:29:27] **Raffaella Rein:** Da habe ich ehrlich gesagt gar keine Ahnung, insofern würde ich einfach mal die goldene Mitte mit 14 Millionen nehmen.

[00:29:34] **Andreas Haffner:** Da würde ich mich anschließen.

[00:29:36] **Sebastian Rudolph:** Goldene Mitte war gut, aber nicht gut genug. Es sind tatsächlich über 19 Millionen Menschen die zur Arbeit pendeln. Eine große Zahl.

[00:29:43] **Andreas Haffner:** Das ist wirklich eine große Zahl.

[00:29:45] **Sebastian Rudolph:** Jetzt geht es um Home-Office in Corona-Zeiten. Um wieviel Prozent ist der Anteil der Bevölkerung, die im Home-Office arbeitet, gestiegen? Um circa 16 Prozent, um 21 Prozent oder um 32 Prozent?

[00:30:01] **Raffaella Rein:** Also wenn ich wieder anfangen, dann denke ich auf jeden Fall 32 Prozent. Ich hätte sogar die Zahl noch höher getippt, weil ich dachte, das sind wirklich wahnsinnig viele, die jetzt ins Home-Office gegangen sind.

[00:30:14] **Andreas Haffner:** Ich hätte auch erst mal ganz spontan gesagt, das sind über 30 Prozent, ist ja auch bei uns so. Wenn ich mir die aktuellen Zahlen anschau, wir haben auch fast zwei Drittel der Belegschaft aktuell im Home-Office. Aber ich habe letztens gelesen, da war ich überrascht, dass die Zahl gar nicht so hoch ist. Ich würde jetzt mal 21 Prozent sagen.



PORSCHE

[00:30:31] **Sebastian Rudolph:** Und ich nehme jetzt mal die interne Entscheidungsfindung vorweg. Die beiden haben sich auf um die 21 Prozent geeinigt und das ist genau richtig. Im Team zwei von drei Fragen beantwortet, also im Fußball wär's ein 2:1, herzlichen Glückwunsch.

Jetzt seid ihr dran, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer. Auch in dieser Episode unseres 911 Podcasts könnt ihr wieder etwas gewinnen.

[00:30:57] **Station-Voice:** Die Porsche AG verlost ein Home Office Bundle mit Porsche Headphones, einem Notizbuch und einer Kaffeetasche. Das Gewinnspiel läuft ab sofort bis zum Erscheinungstermin der nächsten 9:11 Podcast-Folge. Um teilzunehmen, einfach eine E-Mail mit der Antwort auf die Gewinnspielfrage an 911-podcast@porsche.de schicken. Unter allen richtigen Einsendungen lost Porsche einen Gewinner aus. Mitmachen kann jeder, der mindestens 18 Jahre alt ist. Im Porsche Newsroom unter newsroom.porsche.de/podcast sind die ausführlichen Teilnahmebedingungen zu finden, wie auch der ein oder andere Hinweis. Viel Erfolg!

[00:31:37] **Sebastian Rudolph:** Und jetzt fehlt nur noch die Frage und die lautet:

Um wieviel Prozent ist die Belegschaft von Porsche seit 2016 gewachsen?

Schickt eure Lösung einfach per Mail an 911-podcast@porsche.de. Wir sind gespannt und drücken die Daumen. Langsam neigt sich unsere Podcast-Folge schon dem Ende entgegen. Die Zeit ist wirklich wie im Fluge vergangen, aber eine Frage habe ich noch zum Abschluss.

Raffaella fangen wir bei dir an: Wie müssen Arbeitsplätze deiner Meinung nach in Zukunft aussehen?

[00:32:11] **Raffaella Rein:** Zum einen haben wir ja schon gesagt, ich hoffe, dass wir zu so einer Art Hybridmodell kommen werden, also nicht für mich selbst, weil wie gesagt, meine Firma wird komplett remote bleiben. Aber ich glaube schon, dass für viele Menschen so ein Hybridmodell das Leben und die Vereinbarkeit mit Arbeit und Privatem verbessern kann. Und zudem glaube ich, dass sich damit auch Büroräume verändern werden, dass es mehr Raum für Innovationen geben wird, wo spezifisch Innovationen oder Zusammenkünfte geschehen können. Und eine Sache, da bin ich mal gespannt, ich könnte mir vorstellen, dass kleinere Office-Räume wieder kommen. Wir hatten jetzt die letzten zehn Jahre riesen Großraumbüros, wo überhaupt keine Wände mehr drin waren. Bei uns beschwerten sich die Mitarbeiter da teilweise schon, weil es einfach sehr, sehr laut ist. Und ich könnte mir vorstellen, dass es in Zukunft mehr Meetingräume, mehr große Räume für Workshops hat und dafür aber auch viele kleine Räume, wo man sich zurückziehen kann und fokussiert arbeiten kann.



PORSCHE

[00:33:17] **Sebastian Rudolph:** Andreas, wie siehst du das?

[00:33:19] **Andreas Haffner:** Wir haben für uns klar definiert, wie bei uns die Arbeitsplätze der Zukunft aussehen. Wir nennen das das Porsche Arbeitsplatzmodell und haben da letztendlich, wie Raffaella das eben schon sagte, versucht, eine gute Mischung zu finden. Auf der einen Seite aus Arbeitsplätzen, wo die Leute auch am Arbeitsplatz gut miteinander kommunizieren können und dann aber eine Vielzahl von verschiedensten Bereichen, von der Telefonzelle, wo man in Ruhe telefonieren kann, über kleine Teamräume, größere Teamräume in der Bibliothek, über Ruhearbeitsplätze, so dass sich jeder seinen Bereich aussuchen kann. Aber dass unsere Porsche-Arbeitswelten ganz klar die Arbeit der Zukunft unterstützen. Und die wird, glaube ich, sehr viel stärker noch als in der Vergangenheit, projektorientiert sein. Das heißt, ich habe Mitarbeiter unterschiedlichster Bereiche, die zusammenkommen müssen, um gemeinsam an einem Projekt erfolgreich zu arbeiten. Aber ich bin wirklich der Überzeugung, da haben wir jetzt ein gutes Konzept. Das haben wir zusammen mit dem Fraunhofer Institut ausgearbeitet. Und da befinden wir uns jetzt in der Pilotierung, in der Umsetzung. Auch ich werde mit meinem gesamten Personalteam demnächst in einem Gebäude sitzen. Ich sitze dann bei den Mitarbeitern, habe kein Einzelbüro mehr. Freue mich auch wirklich darauf, mit den Mitarbeitern zusammen mal ad hoc Themen ansprechen zu können, Probleme ansprechen zu können. Ich bin dann wesentlich nahbarer und freue mich da wirklich riesig drauf.

[00:34:41] **Sebastian Rudolph:** Also zusammengefasst: Es wird sich weiter Spannendes entwickeln. Es gibt dabei Konstanten, nämlich die Zusammenarbeit, je besser die Zusammenarbeit, desto größer der Erfolg, desto größer die Zufriedenheit. Lieber Andreas, liebe Raffaella, es war mir eine Freude mit euch über das Thema zu sprechen und liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, vielen Dank fürs Zuhören. Abonniert und bewertet uns, gebt uns Feedback und Anregungen an 911-podcast@porsche.de und vor allem bleibt gesund. Tschüss.

[00:35:11] **Raffaella Rein:** Vielen Dank, tschüss!

[00:35:13] **Andreas Haffner:** Tschüss.