



# Future of Work

17.09.2025



# Diversity Management @ PHS



**Eveline Breitwieser-Wunderl**

Diversity Management @ Porsche Holding Salzburg



# Struktur Porsche Holding

## ZAHLEN, DATEN & FAKTEN



Über 530 Standorte  
in 29 Ländern



Mehr als 660.000  
verkaufte  
Neuwagen



Über 35.000  
Kolleg:innen  
weltweit

Zweit größtes Unternehmen in  
Österreich, Umsatz: 29,4 Mrd.

Einzelhandel



Großhandel

Finanz-  
dienstleistung

Informatik





# DEI 2.0

# Diversity & Inclusion

**Diversity is a fact. Inclusion is a mindset.**



# Diversity & Inclusion

**DIVERSITY**

is  
being  
invited  
to the  
Party

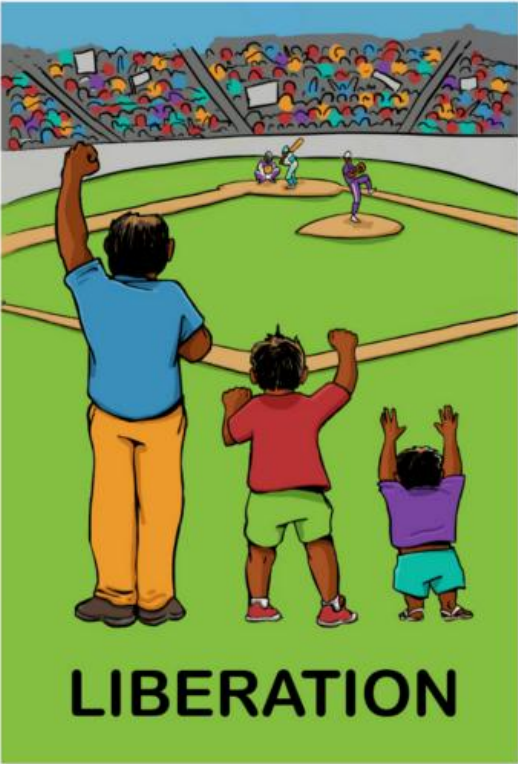
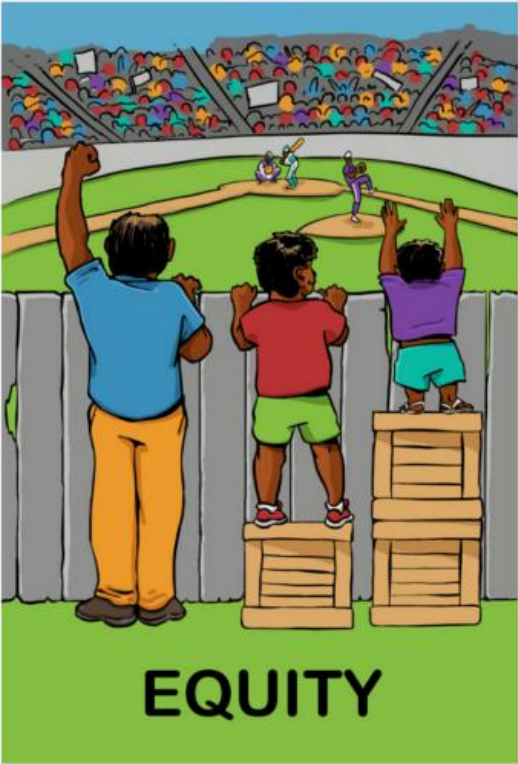
**INCLUSION**

is  
being  
asked  
to  
Dance

**BELONGING**

is  
dancing  
like  
no one's  
Watching

# Equality vs. Equity



# 7 eingetragene Dimensionen von Vielfalt

**Geschlecht**

**Alter**

**Ethnische Herkunft/  
Nationalität**

**Soziale Herkunft**

**Sexuelle Orientierung**

**Religion/Weltanschauung**

**Behinderungen/  
körp./geist. Fähigkeiten**

# Diverse Teams sind innovativ.

FORBES > LEADERSHIP > LEADERSHIP STRATEGY

## Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results

Companies with above-average diversity produced a greater proportion of revenue from innovation (45% of total) than from companies with below average diversity (26%).

INSIGHTS > BLOG

## Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation

1. Diverse and inclusive teams create more unconventional ideas
2. Diverse teams are better at making decisions
3. Diverse teams are better at making innovative ideas happen



*got the drive?*

# Vielfalt ist kein ‚nice to have‘



Vielfalt ist „die Stärke“ in der heutigen Welt



# Wozu Diversität?

- **War for talent:** Machtverschiebung hin zum Bewerber:innenmarkt
- **Mehr als 3 von 4 Jobsuchende und Angestellte** (76%) sagen dass **Diversität ein wichtiger Faktor** ist, wenn sie Arbeitgeber und Jobangebote beurteilen\*
- Wenn Mitarbeiter:innen darauf vertrauen, dass sie und ihre Kolleg:innen unabhängig von Rasse, Geschlecht, sexueller Orientierung oder Alter fair behandelt werden, ist es:\*\*
  - **9.8 x** wahrscheinlicher, dass sie sich auf die Arbeit freuen
  - **6.3x** wahrscheinlicher, dass sie stolz auf ihre Arbeit sind
  - **5.4x** wahrscheinlicher, dass sie länger bei ihrem Arbeitgeber bleiben
- **4 Generationen im Unternehmen**

\* Glassdoor diversity study 2021

\*\* <https://www.greatplacetowork.com/resources/reports>

# Diverse Unternehmen erfolgreicher.



<https://www.bcg.com/de-de/press/09maerz2020-gender-diversity-index-2-de>

# Wozu Diversität?

**75%**  
mehr Innovationen



**50%**  
höhere EBIT-Marge



**Höhere  
Mitarbeiter-  
zufriedenheit**



**Generation**

**Z**



Quelle:

Hewlett, S.A., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation? *Harvard Business Review*, 91(12), 30

Study, "Women Matter", McKinsey & Company, 2010.

WirtschaftsWoche. Arbeitgeber-Ranking 2017. 07.11.2017

\*EBIT = Abkürzung für "earnings before interests and taxes"  
(Gewinn vor Zinsen und Steuern)



# Richtlinien vs. Kultur

# Richtlinien vs. gelebte Kultur

- Policy = Richtlinien, Compliance, Quoten
- Praxis = gelebte Kultur, Führung, tägliches Handeln

**HR als Brücke vom Formalen zur Kultur**

# Best Practices DEI

- Diverse Panels beim Recruiting
- Inclusive Leadership-Programme
- Employee Resource Groups (ERGs) fördern
- Regelmäßige Messung & KPIs
- Strukturelle Barrieren erkennen und abbauen

*got the drive?*

# Übung: Beförderungentscheidung

Szenario: Beförderungentscheidung zwischen 3 Kandidat:innen.

Aufgabe in Kleingruppen:

- Wen würden Sie befördern?
- Welche Kriterien geben den Ausschlag?

*got the drive?*

# Szenario Beförderung

## **Ausgangssituation:**

In einem internationalen Unternehmen soll eine **Teamleitung für ein strategisches Projekt** besetzt werden.

Drei interne Kandidat:innen stehen zur Auswahl.  
Die Entscheidung liegt beim Führungsgremium.

## **Aufgabe für die Gruppen**

Entscheiden Sie: *Wer soll Teamleitung werden?*

Diskutieren Sie 5 Minuten lang die Argumente.

Notieren Sie: Welche Kriterien waren ausschlaggebend?

*got the drive?*

# Szenario Beförderungsentcheidung

## **Kandidatin A – Anna Müller (32)**

- 6 Jahre im Unternehmen, sehr gute Performance im Bereich Marketing.
- Hat bereits kleinere Projektteams geführt, allerdings noch kein großes Budget verantwortet.
- Mutter eines 3-jährigen Kindes, arbeitet aktuell in 80%-Teilzeit.
- Wird von Kolleg:innen als kreativ und kommunikativ beschrieben.

## **Kandidat B – Thomas Becker (45)**

- 15 Jahre im Unternehmen, solide Leistung im Vertrieb.
- Keine formale Führungserfahrung, aber „Go-to-Person“ für Kund:innen.
- Sehr gut vernetzt im Unternehmen und beliebt bei Vorgesetzten.
- Wird als verlässlich, aber wenig innovativ wahrgenommen.

## **Kandidat C – Jamal Khan (38)**

- Seit 2 Jahren im Unternehmen, zuvor 10 Jahre internationale Erfahrung in der Tech-Branche.
- Hat erfolgreich ein bereichsübergreifendes Projekt mit 20 Personen geleitet.
- Fachlich sehr stark, allerdings noch nicht so gut im internen Netzwerk etabliert.
- Kolleg:innen schätzen seine Expertise, aber manche empfinden ihn als „direkt“.

*got the drive?*

# Szenario Beförderungentscheidung

Szenario: Beförderungentscheidung zwischen 3 Kandidat:innen.

Aufgabe in Kleingruppen:

- Wen würden Sie befördern?
- Welche Kriterien geben den Ausschlag?

Auswertung:

- Wo könnten Bias eine Rolle gespielt haben?
- Wie kann HR faire Prozesse gestalten?

*got the drive?*

# Reflexionsfragen

- Auf welche Faktoren haben Sie am meisten Wert gelegt?
- Könnte **Bias** eine Rolle gespielt haben? (z. B. Alter, Geschlecht, Elternschaft, kultureller Hintergrund, Unternehmenszugehörigkeit).
- Wie können HR-Strukturen helfen, Entscheidungen **fairer** zu machen?

*got the drive?*

# Wer bekommt den Job?



Sandra Bauer



Meryem Öztürk

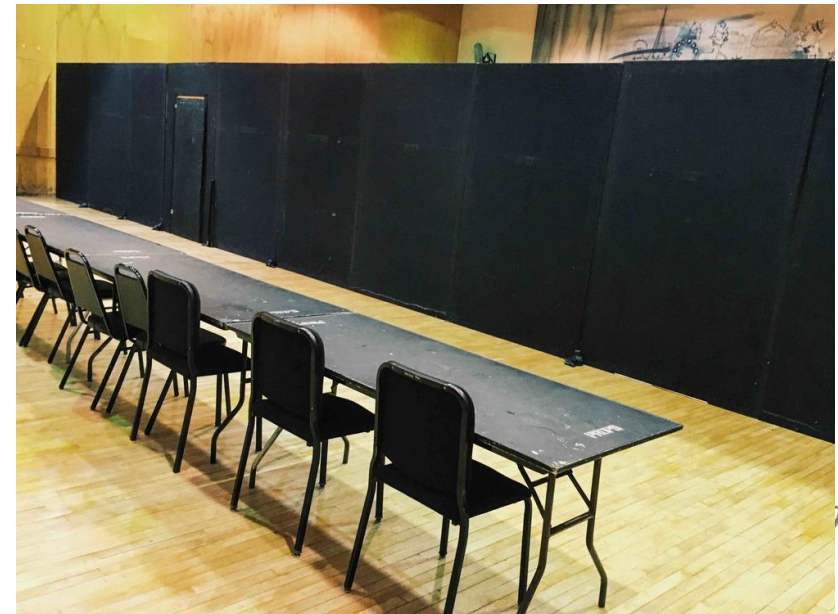


Meryem Öztürk

# Blind Auditions



**'Blind auditions' erhöhen den Frauenanteil in Orchester seit den 1970er Jahren um 40%**



# Diversity in einem Bild




# Wie kann Inklusion gelingen?




# DEI ist Kulturarbeit. Zuerst muss der Boden bearbeitet werden.




# Be a diversity ambassador




Walk the talk and  
lead by example




Discuss with your  
team about  
unconscious  
biases



Promote a  
diverse workforce



Create an  
atmosphere of  
psychological  
safety



Be  
inclusive!

# Zusammenfassung

- Klarheit:  
**Wo steht unsere Organisation auf dem Weg von Policy zu Praxis?**
- Bewusstsein:  
**Welche Bias & Privilegien wirken in unseren Entscheidungen?**
- Inspiration:  
**Wie sieht ein DEI 2.0 Zukunftsbild aus?**
- Handlung:  
**3 konkrete nächste Schritte für HR.**

*got the drive?*

# Ein konkreter nächster Schritt

Ein Thema, dass ich als HR-Executive, Führungskraft oder Mitarbeiter:in sofort anstoßen kann.

*got the drive?*

# Erfolg hat 3 Buchstaben: TUN

**Von Richtlinien zu gelebter Vielfalt – Kultur entsteht durch Tun.**

*got the drive?*