# DIVERSITÄT WIRKT

## – NUR NICHT VON ALLEINE



PRIMETALS



Gemeinsam neue Perspektiven schaffen: Wie Forschung Unternehmen dabei unterstützt, Diversität wirksam zu gestalten.

**GOOD TO ASK SCIENCE**

Wie beeinflussen unterschiedliche **interne Kommunikationsstrategien** die Akzeptanz von Diversity-Maßnahmen in männerdominierten Branchen?

Welche **organisationalen** und **kommunikativen Maßnahmen** tragen dazu bei, den Frauenanteil im Engineering und Projektmanagement zu erhöhen und die Zusammenarbeit in diversen Teams zu stärken?

Wie kann **PTAT** eine Arbeitsumgebung gestalten, die generationsübergreifende Zusammenarbeit, Wissensaustausch und langfristige Beschäftigungsfähigkeit fördert, um den Herausforderungen des demografischen Wandels wirksam zu begegnen?

# WISSENSCHAFT TRIFFT INDUSTRIE
# WIE DIE WU WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN IMPULSE FÜR PRIMETALS TECHNOLOGIES AUSTRIA SETZT

## DIVERSITÄT IST IN VIELEN UNTERNEHMEN LÄNGST EIN STRATEGISCHES ZIEL

Auch bei Primetals Technologies ist Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) in den globalen Organisationszielen fest verankert. Doch wie gelingt es, sie aus der Theorie in den Arbeitsalltag zu bringen – gerade in einem technisch geprägten Umfeld mit historisch gewachsenen Strukturen und traditionell geringem Frauenanteil?

Genau dieser Frage widmete sich ein gemeinsames Praxisprojekt von Primetals Technologies Austria (PTAT) und dem Institut für Gender und Diversität in Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU). Ziel war es, zentrale Herausforderungen rund um verschiedene Diversitätsaspekte (z. B. Kommunikation, Employer Branding, Generationen und Zusammenarbeit) besser zu verstehen – und vor allem: konkrete, umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

## WENN THEORIE AUF PRAXIS TRIFFT

Im Rahmen des Projekts arbeiteten 30 Studierende der Speziellen Betriebswirtschaftslehre Diversitätsmanagement in sechs Kleingruppen an drei zentralen Themen. Jeweils zwei Gruppen untersuchten dabei dieselbe Forschungsfrage aus unterschiedlichen Perspektiven:

- Wie kann interne Kommunikation die Akzeptanz von Diversität erhöhen?
- Welche Maßnahmen helfen, mehr Frauen für das Engineering und Projektmanagement zu gewinnen?
- Wie gelingt bessere Zusammenarbeit zwischen Generationen?

Dabei kombinierten sie wissenschaftliche Analysen mit Umfragen, Interviews und Best-Practice-Vergleichen. Das Ergebnis: ein fundierter Blick auf bestehende Herausforderungen – und eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen.

Besonders wertvoll waren die direkten Einblicke in die Unternehmenspraxis. Neben einer Umfrage mit 73 Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionen und Hierarchieebenen führten die Studierenden Interviews mit ausgewählten Beschäftigten. Darüber hinaus wurden Schülerinnen, Studentinnen und Berufseinsteigerinnen aus technischen Fachrichtungen zu ihren Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber sowie zu ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen befragt. Durch die Verknüpfung dieser internen und externen Perspektiven entstand ein differenziertes Bild der Herausforderungen und Chancen rund um Diversität, Kommunikation und die Gewinnung neuer Talente.







> **Gerade aus Sicht eines Unternehmens sind solche Kooperationen besonders wertvoll: Sie ermöglichen Lernen in beide Richtungen und bringen frische Impulse direkt in die Praxis. Für mich persönlich war diese Zusammenarbeit etwas ganz Besonderes – sie verbindet zwei Welten, die mir am Herzen liegen: Wissenschaft und Praxis.**
>
> Carmen Kaltenberger
> Human Resource Development bei Primetals Technologies Austria

**INTERNE KOMMUNIKATION**

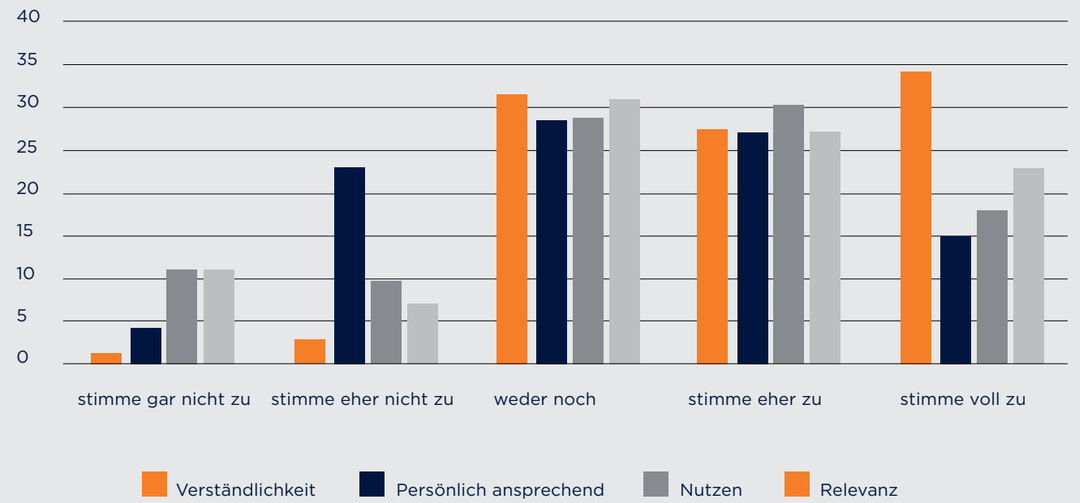



Abbildung 1: Interne Kommunikation. Bewertung der Diversity-Kommunikation durch die Mitarbeitenden. Abbildung erstellt von Studierenden im Rahmen des Projekts. Quelle: Praxisprojekt. Umfrage von PTAT-Mitarbeiter*innen (2026), durchgeführt von Zah A.S., Fejzuli A., Grumbäck H., Mayerhofer A. & Berdynaj E.

## ERKENNTNIS 1: DIVERSITÄT MUSS IM ALLTAG SICHTBAR WERDEN

Eine der wichtigsten Erkenntnisse des Projekts: Diversität wird dann akzeptiert und gelebt, wenn ihr konkreter Nutzen erkennbar ist und sie im Arbeitsalltag sichtbar und erlebbar wird.

Abstrakte Botschaften oder isolierte Initiativen reichen nicht aus. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende den Mehrwert von Vielfalt in ihrem eigenen Arbeitsumfeld erkennen – etwa in Entscheidungsprozessen, Teamarbeit oder Problemlösungen. Dies deckt sich mit dem sogenannten „Integration-and-Learning"-Ansatz (Ely & Thomas, 2001), der Diversität als Ressource für Lernen, Innovation und bessere Problemlösungen versteht. Werden unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen aktiv eingebunden, können Teams voneinander lernen und gemeinsam bessere Ergebnisse erzielen.

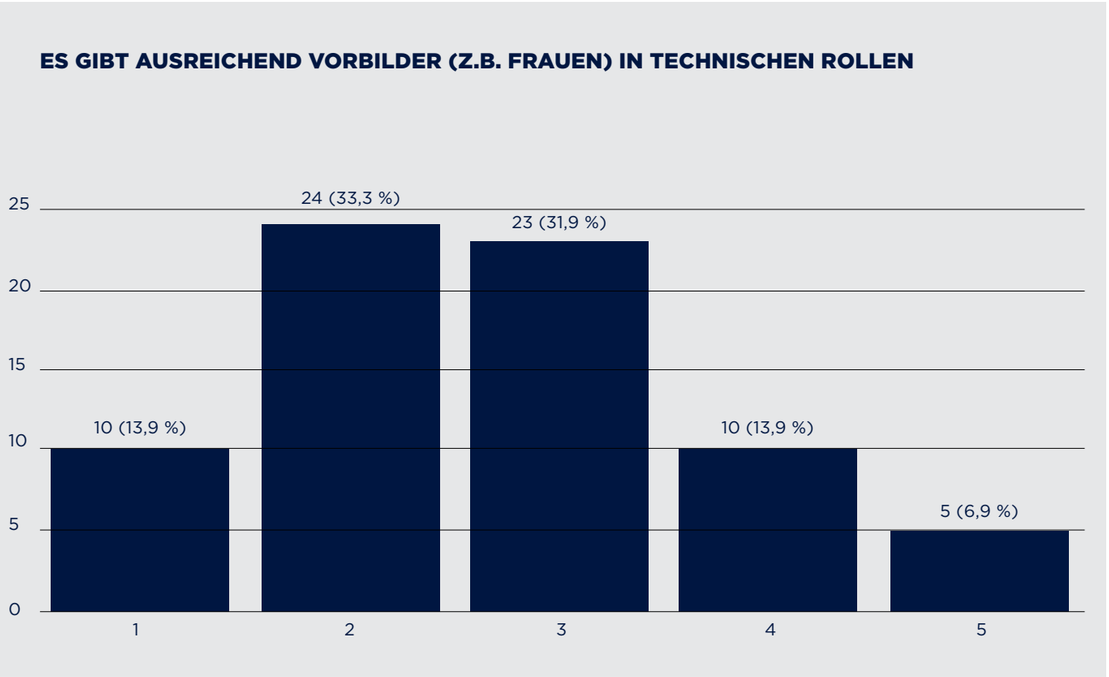



Abbildung 2: Erhöhung des Frauenanteils im Engineering und Projektmanagement. Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll zu). Abbildung erstellt von Studierenden im Rahmen des Projekts. Quelle: Praxisprojekt. Umfrage von PTAT-Mitarbeiter*innen (2026), durchgeführt von Hörl D., Iskender Ö., Max L., Todorovic N. & Waldecker S.



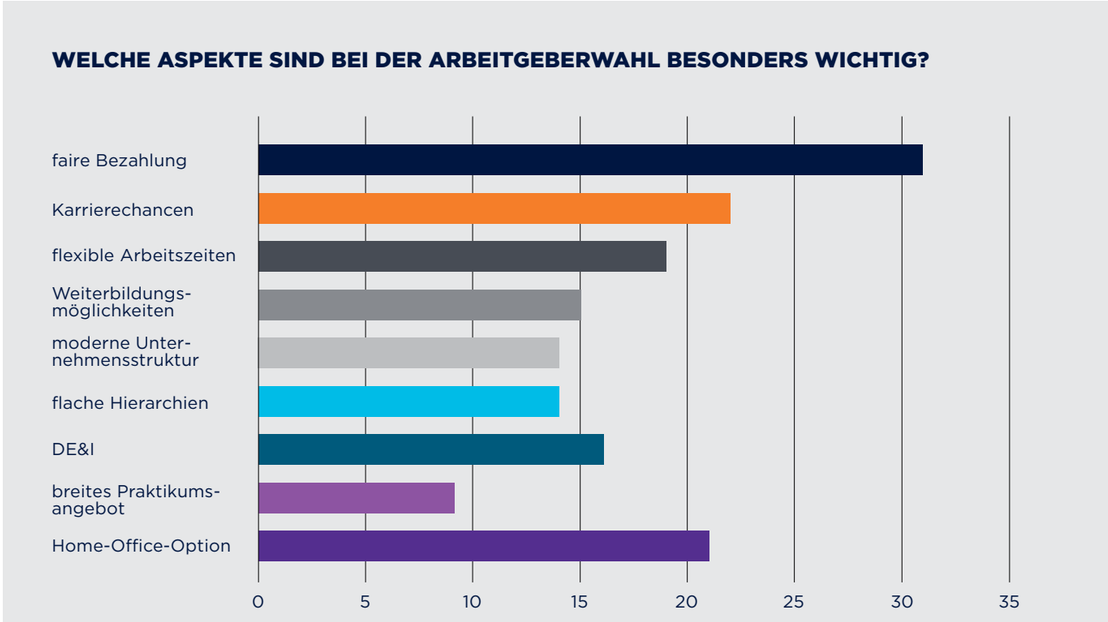



Abbildung 3: Wichtige Aspekte bei Arbeitgebern. Abbildung erstellt von Studierenden im Rahmen des Projekts. Quelle: Praxisprojekt. Umfrage von Schülerinnen, Studentinnen und Berufsanwärterinnen (2026), durchgeführt von Afzali F., Ilbey B., Kasperska K., Schrattenecker J. & Siskovic V.

Auch der Blick auf erfolgreiche DE&I-Initiativen anderer Organisationen zeigt: Diversität wird dann besonders wirksam, wenn sie nicht als abstraktes Zusatzthema oder ausschließlich als Geschlechterthema kommuniziert wird. Vielmehr geht es darum, ihren konkreten Beitrag zu Zusammenarbeit, Innovation und Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Eine solche Kommunikation kann dazu beitragen, den Blick auf Diversität Schritt für Schritt von einer reaktiven Haltung hin zu einer aktiven und selbstverständlichen Gestaltung von Vielfalt weiterzuentwickeln (vgl. Dass & Parker, 1999).

**Konkrete Ansatzpunkte sind beispielsweise:**

- klare, faktenbasierte Kommunikation, die den Nutzen von Diversität greifbar macht
- kurze, praxisnahe Formate wie Micro-Trainings
- authentische Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden

Damit wird Diversität nicht als Zusatzthema wahrgenommen, sondern als selbstverständlicher Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit.

### ERKENNTNIS 2: MEHR VIELFALT BRAUCHT MEHR ALS RECRUITING

Die Analyse zeigt deutlich: Die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Bereichen ist nicht mit einzelnen Maßnahmen zu erreichen, sondern erfordert ein Zusammenspiel aus Kultur, Kommunikation und Struktur. Die Ergebnisse bestätigen einen Befund, der in der Forschung häufig als „undichte MINT-Pipeline“ beschrieben wird (vgl. Speer, 2023): Frauen gehen dem technischen Berufsfeld im Verlauf ihres Bildungs- und Karrierewegs verloren, weil verschiedene strukturelle und kulturelle Hürden den Einstieg und die langfristige Karriereentwicklung erschweren. Im Projekt wurden unter anderem fehlende weibliche Vorbilder, mangelnde Sichtbarkeit sowie nicht ausreichend transparente Karrierewege als zentrale Einflussfaktoren identifiziert.

**Wesentliche Hebel sind:**

- sichtbare Role Models und Erfolgsgeschichten
- verständlichere und inklusivere Stellenausschreibungen
- gezielte Ansprache über relevante Kanäle wie Social Media
- frühe Berührungspunkte mit Technik (z. B. an Schulen und Universitäten)

Die Befragung von Schülerinnen, Studentinnen und Berufseinsteigerinnen zeigte zudem, dass bei der Wahl eines Arbeitgebers nicht nur die Tätigkeit selbst entscheidend ist. Ebenso wichtig ist die Wahrnehmung eines inklusiven Arbeitsumfelds, das sich bereits in der externen Kommunikation – etwa durch Sprache, Bildwelten und Stellenausschreibungen – widerspiegelt.



**Das Projekt zeigt, welches Potenzial entsteht, wenn wissenschaftliche Erkenntnisse und unternehmerische Praxis eng miteinander verbunden werden. Unsere Studierenden übertragen aktuelles, evidenzbasiertes Wissen zum Diversitätsmanagement auf konkrete Herausforderungen der Unternehmenspraxis und schaffen damit unmittelbaren Mehrwert für Organisationen und letztlich auch für die Gesellschaft. Gleichzeitig gibt das Projekt den Studierenden die Gelegenheit, wertvolle Erfahrungen in der Anwendung wissenschaftlicher Konzepte zu sammeln. Diese Verbindung von Forschung, Lehre und Praxis ist ein zentraler Punkt unserer Strategie.**

Lena Knappert
Universitätsprofessorin und Leiterin des Instituts für Gender und Diversität in Organisationen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien

Gleichzeitig wurde deutlich, dass externe Kommunikation nur dann glaubwürdig wirkt, wenn sie durch eine passende interne Kultur gestützt wird. Zugehörigkeit, Sichtbarkeit, psychologische Sicherheit und faire Entwicklungsmöglichkeiten sind dabei zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Diversität. Entscheidend ist nicht allein die Erhöhung einer Quote, sondern die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Leistung und Kompetenz unabhängig vom Geschlecht anerkannt werden und sich in fairen Karrierechancen sowie Entwicklungsmöglichkeiten widerspiegeln.

### ERKENNTNIS 3: ALTERSDIVERSITÄT IST EIN UNTERSCHÄTZTER ERFOLGSFAKTOR

Auch das Thema generationenübergreifende Zusammenarbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Ergebnisse zeigen: Herausforderungen entstehen weniger durch das Alter selbst als durch unterschiedliche Erwartungen, Kommunikationsstile und Arbeitsweisen.

Interessant ist dabei die Erkenntnis, dass Wertvorstellungen und Arbeitseinstellungen nicht automatisch vom Lebensalter abhängen.




Kick-off-Veranstaltung, 12. März 2026, WU-Campus



**Das Praxisprojekt mit Primetals Technologies Austria war für unsere Studierenden besonders bereichernd. Die offene und engagierte Zusammenarbeit ermöglichte ihnen wertvolle Einblicke in die Praxis und die Rolle von Diversität im Unternehmensalltag. Die Studierenden sind dadurch besser auf die Arbeitswelt vorbereitet.**

Jina Kim-Prunera
Lektorin am Institut für Gender und Diversität in Organisationen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien und interkulturelle Diversitätstrainerin

Das Sinus-Milieu-Modell (Sinus-Institut, 2024) verdeutlicht, dass Menschen vielmehr durch unterschiedliche Werte, Lebensstile und Lebensphasen geprägt werden. Unterschiede im Arbeitsalltag entstehen daher oft weniger zwischen „Jung“ und „Alt“, sondern zwischen verschiedenen Sichtweisen, Erfahrungen und Erwartungen.

Für Unternehmen bedeutet das, Altersdiversität nicht als Herausforderung einzelner Generationen zu betrachten, sondern als Chance, unterschiedliche Perspektiven gezielt zusammenzuführen. Gleichzeitig zeigte die Analyse, dass ein wertschätzendes und inklusives Arbeitsumfeld entscheidend ist, um generationsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Gegenseitige Wertschätzung, offene Kommunikation und Verständnis für unterschiedliche Bedürfnisse tragen wesentlich dazu bei, Wissenstransfer zu ermöglichen und potenzielle Konflikte zu vermeiden.

**Umso wichtiger sind gezielte Maßnahmen, die den Austausch fördern, etwa:**

- generationenübergreifendes Reverse Mentoring
- altersgemischte Projektteams
- Generation Labs oder andere Austauschformate

Solche Ansätze stärken nicht nur den Wissenstransfer, sondern auch das gegenseitige Verständnis, die Zusammenarbeit und die Nutzung unterschiedlicher Erfahrungen und Kompetenzen. Die Ergebnisse machen deutlich: Altersdiversität ist kein „Altersproblem“, sondern eine strategische Gestaltungsaufgabe, die Unternehmen dabei unterstützt, die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft bestmöglich zu nutzen.

**FAZIT: EIN PERSPEKTIVENWECHSEL, DER NACHWIRKT**

Neben den inhaltlichen Ergebnissen brachte das Projekt einen weiteren wichtigen Effekt: Es machte sichtbar, wie unterschiedlich Diversität wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse zeigen klar: Diversität wirkt dann besonders stark, wenn sie nicht als Zusatzthema, sondern als Teil des Arbeitsalltags verstanden wird. Kleine, konkrete Maßnahmen – etwa angepasste Kommunikation, sichtbare Vorbilder oder strukturelle Anpassungen – können bereits einen Unterschied machen. Gleichzeitig wurde deutlich: Was im Unternehmen noch als Herausforderung diskutiert wird, ist für viele Studierende längst gelebte Realität – Diversität ist für sie kein Konzept mehr, sondern ein selbstverständlicher Bestandteil des Alltags.








Abschlusspräsentationen, 21. Mai 2026, WU-Campus



**Dieses Projekt war für mich besonders bereichernd, da es die Möglichkeit bot, das Thema aus einer völlig neuen Perspektive betrachten zu lassen. Besonders wertvoll war dabei der Blick unternehmensfremder Personen. Beeindruckt hat mich zudem das hohe Engagement, mit dem die Studierenden die Aufgaben bearbeitet haben.**

Anita Leitner
Human Resource Development bei Primetals Technologies Austria

Gerade dieser Perspektivenunterschied liefert wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens.

Das Praxisprojekt zeigt eindrucksvoll: Diversität entsteht nicht durch einzelne Initiativen, sondern durch konsequente Verankerung im Arbeitsalltag.

**Für PTAT bedeutet das:**

- mehr konkrete Umsetzung
- weniger Kommunikation „über“ Diversität, mehr erlebte Praxis
- weniger Einzelmaßnahmen, mehr strukturelle Verankerung

Die Zusammenarbeit mit dem Institut für Gender und Diversität in Organisationen hat dabei nicht nur neue Lösungsansätze geliefert, sondern auch den Blick geschärft: für bestehende Potenziale, für unterschiedliche Perspektiven – und für die Frage, wie Diversität im Unternehmen künftig noch wirksamer gestaltet werden kann.

**Referenzen:** Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. Academy of Management Executive, 13(2), 68–80. https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899550
Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2), 229–273. https://doi.org/10.2307/2667087

Sinus Institut. (2024). Sinus-Milieus Deutschland 2024. https://www.sinus-institut.de
Speer, J. D. (2023). Bye bye Ms. American Sci: Women and the leaky STEM pipeline. Economics of Education Review, 93, 102371. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102371

**Bilder:** primetals.com, unspalsh

**Name Autor:innen:** Mag. Carmen Kaltenberger, Human Resource Development bei Primetals Technologies Austria, Mag. Jina Kim-Prunera, Lektorin am Institut für Gender und Diversität in Organisationen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien und interkulturelle Diversitätstrainerin

**Primetals Technologies Austria GmbH**
A Group Company of Mitsubishi Heavy Industries

Turmstrasse 44
4031 Linz
Austria

**primetals.com**
Printed in Austria
© 2026 Primetals Technologies Ltd. All rights reserved

The information (including, e.g., figures and numbers) provided in this document contains merely general descriptions or characteristics of performance based on estimates and assumptions which have not been verified. These estimates and assumptions have to be analyzed on a case-to-case basis and might change as a result of further product development.
It is no representation, does not constitute and/or evidence a contract or an offer to enter into a contract to any extent and is not binding upon the parties. Any obligation to provide and/or demonstrate respective characteristics shall only exist if expressly agreed in the terms of the contract.
Primetals Technologies excludes any liability whatsoever under or in connection with any provided information, estimates and assumptions. The provided information estimates and assumptions shall be without prejudice to any possible future offer and/or contract.
Any information provided by Primetals Technologies to the recipient shall be subject to applicable confidentiality obligations and shall be used by the recipient at their own convenience and at their sole risk.
Primetals is a trademark of Primetals Technologies Ltd.