



Innovative Frauen sichtbar machen

Handreichung für Kommunikation & Gleichstellung
in Hochschulen, Unternehmen und Organisationen

www.innovative-frauen-im-fokus.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Ein Projekt von:

kompetenzz

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Metavorhaben „Innovative Frauen im Fokus“ (meta-IFiF) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) unter dem Förderkennzeichen 01FP21093M gefördert. Das Metavorhaben wird vom Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. umgesetzt.

Weitere Informationen zum Metavorhaben und den 36 Projekten, die in der BMFTR-Förderrichtlinie „Innovative Frauen im Fokus“ gefördert werden, erhalten Sie unter www.innovative-frauen-im-fokus.de.

Impressum

Herausgeber

Kompetenzzentrum
Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.
Geschäftsführung: Sabine Mellies, Romy Stühmeier
Wilhelm-Bertelsmann-Straße 8, 33602 Bielefeld
Tel.: +49 521 106-73 22
E-Mail: info@kompetenzz.de

Konzeption und Redaktion

Ines Großkopf | Metavorhaben
„Innovative Frauen im Fokus“ (meta-IFiF)

Julia Meyer | Metavorhaben
„Innovative Frauen im Fokus“ (meta-IFiF)

Inhaltliche Beratung

Christina Rouvray | Metavorhaben
„Innovative Frauen im Fokus“ (meta-IFiF)

Satz

lichtweisz kommunikationsdesign
Sibylle Lenz & Natascha Schäfer GbR, Dissen

Druck

dieUmweltDruckerei GmbH

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0).

Lizenzbedingungen:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Zitationsvorschlag

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (Hrsg.). (2026). Innovative Frauen sichtbar machen. Handreichung für Kommunikation & Gleichstellung in Hochschulen, Unternehmen und Organisationen.

DOI: 10.5281/zenodo.21770564

© 2026 | Kompetenzzentrum
Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Inhalt

Vorwort	5
Sichtbarkeit schafft Chancen	6
Sichtbarkeit innovativer Frauen: Ausgangslage und strukturelle Hürden.....	8
(Fehlende) Repräsentanz und Sichtbarkeit in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation	8
Strukturelle Hürden für Chancengleichheit und Sichtbarkeit.....	12
Sichtbarkeit strukturell verankern.....	18
Strukturelle Hebel und Best-Practice-Beispiele	19
Vereinbarkeit stärken.....	19
Gendersensibel kommunizieren.....	19
Sichtbarkeit zum Organisationsthema machen und Kulturwandel gestalten	20
Male Allies einbeziehen.....	22
Faire Chancen für Karrieren und Anerkennung schaffen.....	23
Handlungsempfehlungen	24
Sichtbarkeit langfristig erhöhen.....	26
Möglichkeiten der Umsetzung und Best-Practice-Beispiele	27
Kontinuität statt Einzelmaßnahmen – neue Normalitäten etablieren.....	27
Auffindbarkeit sichern: Expertinnenprofile, Datenbanken und Wikipedia.....	28
Anreize und Anerkennung schaffen: Best-Practice-Transfer von Maßnahmen.....	29
Wirkung messen und reflektieren	30
Regelmäßige Zusammenarbeit – Arbeitsgruppe für Geschlechtergleichstellung etablieren	31
Handlungsempfehlungen	32

Innovative Frauen als Role Models sichtbar machen 34

Einsatzmöglichkeiten und Best-Practice-Beispiele.....	35
Role Models in die Gewinnung von Fachkräftenachwuchs einbinden.....	35
Frauen in Führungspositionen von Wirtschaft und Wissenschaft: Role Models eröffnen Perspektiven	36
Role Models im Bereich Gründung	36
Bislang unsichtbare Vorbilder aus der eigenen Organisation sichtbar machen.....	37
Handlungsempfehlungen	38

Frauen empowern für mehr Sichtbarkeit 40

Möglichkeiten der Umsetzung und Best-Practice-Beispiele	41
Karrierewege von Frauen fördern, Mentoring etablieren	41
Selbstbestimmte Sichtbarkeit unterstützen, Workshops und Trainings anbieten.....	42
Sichtbarkeitsmöglichkeiten schaffen, Vernetzung stärken	42
Anfeindungen begegnen, Schutz und Handlungssicherheit stärken.....	43
Handlungsempfehlungen	44

Roadmap für mehr Sichtbarkeit innovativer Frauen..... 46

Literatur..... 47



Vorwort

Liebe Leser*innen,

Sichtbarkeit ist eine zentrale Voraussetzung für Chancengleichheit und Innovation; sie birgt ein großes Potenzial für Frauen¹ selbst, für Organisationen und für die Gesellschaft insgesamt. Wer sichtbar ist, wird wahrgenommen, anerkannt und als relevant eingeordnet und kann die eigenen Ideen, Perspektiven und Potenziale in wissenschaftliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen einbringen.

Sichtbarkeit – oder manchmal auch Unsichtbarkeit – ist jedoch kein individueller Zufall, sondern das Ergebnis langjähriger gesellschaftlicher und organisationaler Strukturen, Routinen und Anerkennungsmechanismen. Hochschulen, Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Akteur*innen aus anderen Innovationskontexten können genau hier ansetzen: durch den Abbau bestehender Barrieren, die Neugestaltung von Strukturen, kontinuierliche Formate, den strategischen Einsatz von Role Models und gezielte Empowerment-Maßnahmen. Anstelle von punktuellen, vereinzelt Maßnahmen sind tiefgreifende strukturelle Veränderungen erforderlich, die Sichtbarkeit systematisch in einer umfassenden Strategie mit Chancengleichheit verbinden.

Die gezielte Sichtbarmachung von Frauen schafft Anerkennung, erweitert bestehende Vorstellungen von Expertise und Zugehörigkeit und trägt dazu bei, strukturelle Ungleichheiten abzubauen. Sie macht deutlich, dass ihre Perspektiven, Kompetenzen und innovativen Beiträge in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft selbstverständlich dazugehören und essenziell sind für eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Entwicklung.

Mit dieser Handreichung wenden wir uns an Hochschulen, Unternehmen, Forschungseinrichtungen sowie weitere Institutionen und deren Fachbereiche und Abteilungen. Praktische Ansätze und Maßnahmen sollen sie dabei unterstützen, innovative Frauen mit ihrer Expertise sichtbar zu machen – sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch darüber hinaus in der jeweiligen Fachcommunity und in der breiten Öffentlichkeit. Insbesondere richten wir uns an Akteur*innen aus den Bereichen Gleichstellung und Kommunikation, die eine zentrale Rolle bei der strategischen Gestaltung und Umsetzung von Sichtbarkeit einnehmen. Zugleich sind Führungskräfte, Personalverantwortliche und Entscheidungsträger*innen auf allen Ebenen gefragt, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und Maßnahmen zur Förderung von Sichtbarkeit aktiv zu unterstützen.

Die vorliegende Handreichung ist im Kontext der Förderrichtlinie „Innovative Frauen im Fokus“ des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt entstanden. Mit der Förderrichtlinie soll eine Erhöhung der Repräsentanz und die Stärkung der Sichtbarkeit innovativer Frauen, ihrer Leistungen und ihres Potenzials für die Innovationskultur in Deutschland erreicht werden. Damit leistet die Bundesregierung einen Beitrag dazu, die Chancen und Möglichkeiten zur Teilhabe von Frauen in Wissenschaft, Forschung und Innovation zu fördern, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen. Denn die reale Gleichstellung ist im Verhältnis zur grundgesetzlich verankerten formalen Gleichstellung noch nicht erreicht.

Die 36 Forschungs- und Umsetzungsprojekte der Förderrichtlinie „Innovative Frauen im Fokus“ setzen sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Sichtbarkeit von Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation auseinander und entwickeln konkrete Maßnahmen, um diese nachhaltig zu stärken. In der Handreichung werden zentrale Erkenntnisse und Best Practices aus diesen Projekten aufgegriffen und mit Beispielen und Erfahrungen aus weiteren Initiativen und Kontexten verknüpft.

Ziel ist es, Sichtbarkeit nicht als punktuelle Maßnahme zu verstehen, sondern als langfristige Aufgabe, die aktiv gestaltet werden muss. Die Handlungsempfehlungen sollen dazu anregen, bestehende Praktiken zu reflektieren, neue Ansätze zu entwickeln und Sichtbarkeit als festen Bestandteil organisationaler Kultur zu etablieren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Christina Rouvray
Projektleitung Metavorhaben
„Innovative Frauen im Fokus“ (meta-IFIF)

¹ Mit der Verwendung des Begriffs **Frau** beziehen wir alle Personen mit ein, die sich in ihrer Geschlechtsidentität dadurch angesprochen fühlen. Wir bedienen uns der Bezeichnung *Frau*, um bestehende gesellschaftliche Ungleichheitsmechanismen sichtbar zu machen. Ebenso sprechen wir uns ausdrücklich gegen Stereotypisierung, Benachteiligung und Diskriminierung aus, die mit der sozialen Konstruktion von Geschlecht einhergehen.

Sichtbarkeit schafft Chancen

Mehr Sichtbarkeit für innovative Frauen eröffnet vielfältige Chancen: für Frauen selbst, für Forschung und Wirtschaft und für die Gesellschaft als Ganzes. Sie trägt dazu bei, Barrieren abzubauen und das Potenzial aller Menschen besser zu nutzen.



Für Frauen ist Sichtbarkeit eine zentrale Voraussetzung dafür, dass ihre Expertise wahrgenommen wird, sie ihre Perspektiven einbringen können und ihre Leistungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation die Anerkennung erhalten, die sie verdienen. Sichtbarkeit eröffnet neue Karrierechancen und Teilhabemöglichkeiten in zentralen Gestaltungs- und Zukunftsfeldern. Sichtbare Forscherinnen, Unternehmerinnen und Erfinderinnen wirken zudem als wichtige Vorbilder für Mädchen und Frauen. Sie ermutigen dazu, die individuellen Karriereziele zu verfolgen und mit den eigenen Ideen und Leistungen sichtbarer zu werden.



Für alle Menschen, die von Diskriminierung betroffen sind, können Maßnahmen zur Förderung einer geschlechtergerechteren Innovations- und Anerkennungskultur bessere Karrierechancen, mehr Sichtbarkeit und stärkere Teilhabe ermöglichen. Werden bestehende Mechanismen hinterfragt, können auch weitere Diskriminierungsformen jenseits von Geschlecht sowie ihre Überschneidungen adressiert werden. Maßnahmen, die intersektional gedacht werden, fördern eine insgesamt inklusivere und diskriminierungsfreie Innovationslandschaft, in der alle Menschen – unabhängig von Merkmalen wie Herkunft, Behinderung, sozialem Hintergrund oder Geschlecht – die gleichen Chancen haben, ihre Potenziale zu entfalten und Zukunft aktiv mitzugestalten.



Für Männer eröffnen sich durch veränderte Rollenbilder neue Perspektiven auf berufliche und familiäre Wege. Flexiblere Arbeitszeiten, neue Formen von Verantwortung und eine größere gesellschaftliche Akzeptanz aktiver Vaterschaft erleichtern eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Care-Arbeit. Dadurch gewinnen Männer mehr Zeit für ihre Familie und erleben weniger Druck durch tradierte Rollenerwartungen. Auch gesundheitlich können Männer profitieren. Zunehmende Geschlechtergleichstellung geht nachweislich mit einer höheren Lebenserwartung bei Männern einher und verringert damit den bestehenden Geschlechterunterschied in der Lebenserwartung. Es wird angenommen, dass dies durch die abnehmende Bedeutung männlicher Geschlechterstereotype erklärt werden kann, die mit gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen assoziiert sind.² Inklusive Arbeitskulturen mit vielfältig zusammengesetzten Führungsteams wirken sich zudem positiv auf Zufriedenheit, Zugehörigkeitsgefühl und psychologische Sicherheit aus – auch für Männer.³

² Kolip et al. (2019)

³ Ernst & Young (2024)



Für die Gesellschaft ist die Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation ein zentraler Schritt hin zu mehr Gerechtigkeit. Zugleich trägt die stärkere Beteiligung von Frauen dazu bei, dass Forschung vielfältigere Perspektiven berücksichtigt und bislang wenig betrachtete Fragestellungen einbezogen werden. Angesichts großer Herausforderungen wie Klimawandel, Digitalisierung und geopolitischer Umbrüche ist das nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch eine Voraussetzung dafür, innovative, nachhaltige und gerechte Lösungen für die Zukunft zu entwickeln.



Für Unternehmen sind innovative Frauen ein wichtiges Fachkräftepotenzial. Frauen stellen rund die Hälfte der Bevölkerung und sind hervorragend qualifiziert. Als Fach- und Führungskräfte sind sie für Unternehmen unverzichtbar. Werden ihre Leistungen sichtbarer und ihre Karrierechancen gestärkt, gelingt es Organisationen leichter, talentierte Frauen zu gewinnen, langfristig zu binden und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.⁴ Zugleich wird die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Die sichtbare Präsenz von Frauen in Führungsteams stärkt zudem das Vertrauen in Organisationen und erhöht die Erwartung fairer Behandlung – und zwar bei Frauen wie bei Männern.⁵ Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass vielfältig zusammengesetzte Teams und Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen profitabler, innovativer und krisenfester sind.⁶ Gemischte Teams und Leitungsebenen vereinen unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven und entwickeln Lösungen, die einer vielfältigen Gesellschaft gerecht werden.

Für Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen stärkt die Sichtbarkeit innovativer Frauen sowohl die wissenschaftliche Exzellenz als auch die Außenwirkung. Die Arbeiten von gemischtgeschlechtlichen Forschungsteams sind innovativer und erzielen einen höheren Impact als reine Männer- oder Frauentteams.⁷

Zudem bringen Forscherinnen häufig neue Perspektiven und Fragestellungen ein – etwa indem sie bislang vernachlässigte Themen wie frauenspezifische medizinische Aspekte in den Fokus rücken.⁸ Diese inhaltliche Erweiterung stärkt die Qualität, Relevanz und Zukunftsfähigkeit der Forschung. Zugleich verbessert eine sichtbare Rolle von Forscherinnen die internationale Reputation, erleichtert die Gewinnung von Nachwuchstalenten und macht Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen zu attraktiveren Orten für exzellente Forscher*innen.



⁴ Freuding & Garnitz (2023)

⁵ Joshi & Diekmann (2021)

⁶ Dixon Fyle et al. (2023); Hunt et al. (2020); van der Vegte et al. (2025)

⁷ Yang et al. (2022)

⁸ Zhao, J. V. (2025)

Sichtbarkeit innovativer Frauen: Ausgangslage und strukturelle Hürden

(Fehlende) Repräsentanz und Sichtbarkeit in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation

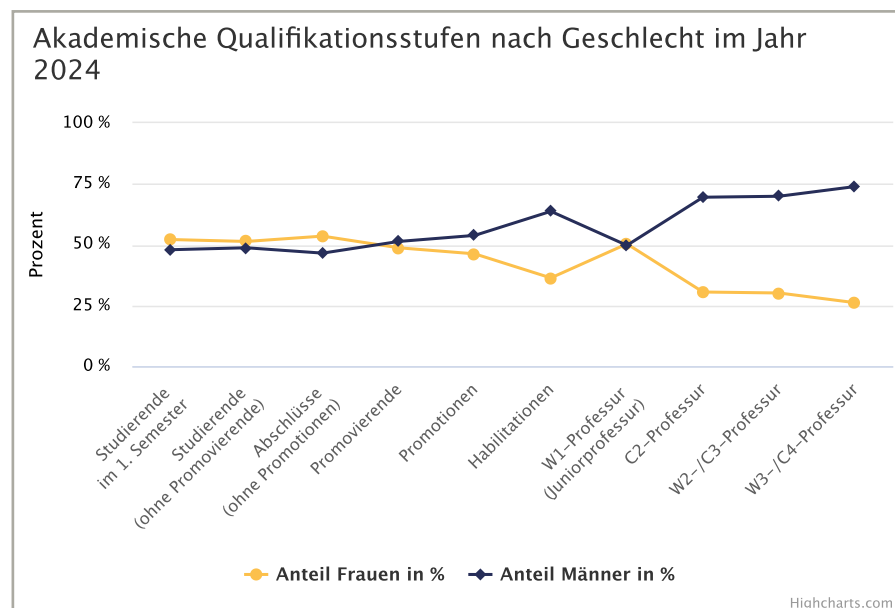
Obwohl Frauen heute in Deutschland formal gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Ausbildung, beruflicher Entwicklung und Führungspositionen haben, bleiben sie in zentralen Bereichen von Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation weniger sichtbar als Männer. In Fachzeitschriften, auf wissenschaftlichen Tagungen und Branchenkongressen dominieren weiterhin Beiträge von Männern und hochdotierte Forschungspreise gehen historisch wie aktuell seltener an Frauen.⁹ Auch in der breiten Öffentlichkeit verfestigt sich der Eindruck, Expertise, Innovationskraft und unternehmerischer Erfolg seien vor allem männlich geprägt. In der Medienberichterstattung, in Talk-Shows und anderen öffentlichen Formaten treten Frauen seltener als Expertinnen in Erscheinung.¹⁰

Personelle Unterrepräsentation in Innovationsfeldern¹¹

Die Unterrepräsentation von Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation, insbesondere in höheren Status- und Entscheidungspositionen, ist ein Grund für ihre geringere Sichtbarkeit. Sie greift jedoch als alleinige Erklärung zu kurz, da Frauen auch dort, wo sie vertreten sind, seltener Anerkennung für ihre Leistungen erhalten und mit ihrer Expertise sichtbar werden.

In der Wissenschaft nimmt der Frauenanteil mit steigender Qualifikationsstufe deutlich ab (Leaky Pipeline).¹² An

Hochschulen sind rund 30 % der Professuren mit Frauen besetzt, an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen liegt der Frauenanteil an wissenschaftlichen Leitungspositionen bei 26 %.¹³ In privatwirtschaftlichen Personen- und Kapitalgesellschaften sind nur rund 16 % der Führungskräfte auf oberster Ebene weiblich.¹⁴ In den 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne Finanzsektor) liegt der Frauenanteil unter Vorstandsmitgliedern bei rund 19 %.¹⁵



Quelle: Eigene Darstellung nach Destatis (2025a, 2025d-2025g); eigene Berechnungen.

⁹ Arora et al. (2020); Halling et al. (2025); Meho (2021); Springer Nature (2025)

¹⁰ Grigat et al. (2026); MaLisa Stiftung (2020)

¹¹ Eine Zusammenstellung ausgewählter Zahlen zum Frauenanteil in verschiedenen Bereichen von Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation findet sich auf der Website des Metavorhabens meta-IFiF im Infopool unter Daten und Fakten: <https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/infopool/daten-und-fakten/>

¹² Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2025)

¹³ Stand 2024, Statistisches Bundesamt (Destatis, 2025c), Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2025); eigene Berechnung

¹⁴ Stand Februar 2026, SCHUFA Holding AG (2026)

¹⁵ Stand November/Dezember 2025, Antezza et al. (2026)



Auch im Forschungs- und Innovationssystem bestehen große personelle Unterschiede. Nur rund ein Viertel des wissenschaftlichen Personals in Forschung und Entwicklung (FuE) sind Frauen, in der Wirtschaft, dem mit Abstand größten Arbeitgeber für FuE, sogar nur 16%.¹⁶ Besonders stark ist die Unterrepräsentation im MINT-Bereich ausgeprägt, der für technologischen Fortschritt und wirtschaftliche Innovation zentral ist: Frauen stellen 18 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in MINT-Berufen¹⁷ und rund 19 % der MINT-Professuren.¹⁸ In Bereichen wie Maschinenbau/Verfahrenstechnik und Informatik sind sie bereits unter Studierenden sowie Bachelor- und Masterabsolvent*innen deutlich in der Minderheit.¹⁹

Gender Gap bei Forschungs- und Innovationsleistungen

Gleichzeitig zeigt sich: Frauen, die in Innovationsfeldern tätig sind, erlangen häufig nicht dieselbe Sichtbarkeit wie ihre männlichen Kollegen. Dies äußert sich zum einen in Gender Gaps bei quantifizierbaren Forschungs- und Innovationsleistungen (Output). Messbare Indikatoren wie Publikationen, Patente und die Einwerbung von Drittmitteln sind dabei zentrale Faktoren für die wissenschaftliche Reputation: Sie beeinflussen, wer als Expert*in gilt, wer zu Konferenzen, Fachvorträgen und Medienauftritten eingeladen wird und wer Zugang zu finanziellen Ressourcen und Aufstiegschancen erhält. Damit wirken sie sich unmittelbar auf Karrierechancen, Anerkennung und Sichtbarkeit aus.

Wissenschaftler publizieren im Karriereverlauf durchschnittlich häufiger als Wissenschaftlerinnen (Gender Publication Gap), was sich wiederum auf die Zahl der akkumulierten Zitationen (Gender Citation Gap auf der Autor*innen-Ebene) auswirkt.²⁰ Zudem werden deutlich weniger Forschungsanträge in Deutschland von Frauen eingereicht, als es ihrem Anteil an Forschenden insgesamt entspricht.²¹ Neben diesem klassischen wissenschaftlichen Output lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede auch bei weiteren forschungs- und innovationsbezogenen Leistungen beobachten. So geht weniger als jedes zehnte in Deutschland angemeldete Patent auf eine Frau zurück.²² Bei Gründungen von Startups, die sich durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnen, sind Frauen in nur 18 % der Fälle in der Geschäftsführung vertreten.²³

IFIF-FORSCHUNG



Soziale Innovationen

Der Begriff „Innovation“ wird häufig mit technologischen Neuerungen gleichgesetzt. Dabei leisten auch innovative soziale Praktiken und Organisationsmodelle (z. B. Bürger*innenbusse, Mehrgenerationenhäuser) einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Das Projekt **INNOVATORIN** rückt Frauen in sozialen Innovationsfeldern in und aus Sachsen-Anhalt in den Fokus und untersucht Bedingungen für ihre Anerkennung und Sichtbarkeit.

<https://innovatorin.ovgu.de/Projekt+INNOVATORIN-p-1.html>

¹⁶ Stand 2023, Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (2026); eigene Berechnung

¹⁷ Stand 2025, Bundesagentur für Arbeit (2026)

¹⁸ Destatis (2025c); eigene Berechnung

¹⁹ Destatis (2025e); Destatis (2025f)

²⁰ Wu (2024)

²¹ Stand 2022, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2025)

²² Stand 2022, Deutsches Patent- und Markenamt (2023)

²³ Stand 2024, Engelmann & Bräutigam (2025)

Unterschiede in der Rezeption und Sichtbarkeit von Leistungen

Auch in der Rezeption und Sichtbarkeit von Leistungen und Expertise existieren geschlechtsspezifische Unterschiede: Beiträge von Frauen werden sowohl in der Fachwelt als auch in der breiten Öffentlichkeit häufig nicht in gleichem Maße berücksichtigt wie die ihrer männlichen Kollegen.

In Forschungsteams werden Frauen seltener als Männer als Autorinnen genannt – auch wenn sie wesentlich an der Arbeit beteiligt waren.²⁴ In Lehrplänen, die eine zentrale Rolle bei der Vermittlung wissenschaftlicher Inhalte spielen, sind Autorinnen unterrepräsentiert.²⁵ Studien, die untersuchen, ob die Arbeiten von Frauen seltener zitiert werden (Gender Citation Gap auf der Artikel-Ebene), kommen je nach Kontext, Region und wissenschaftlichem Bereich zu unterschiedlichen Ergebnissen.²⁶ Für Publikationen aus deutschen Forschungseinrichtungen deuten aktuelle Daten auf einen – wenn auch geringen – Gender Citation Gap hin.²⁷

IFIF-FORSCHUNG

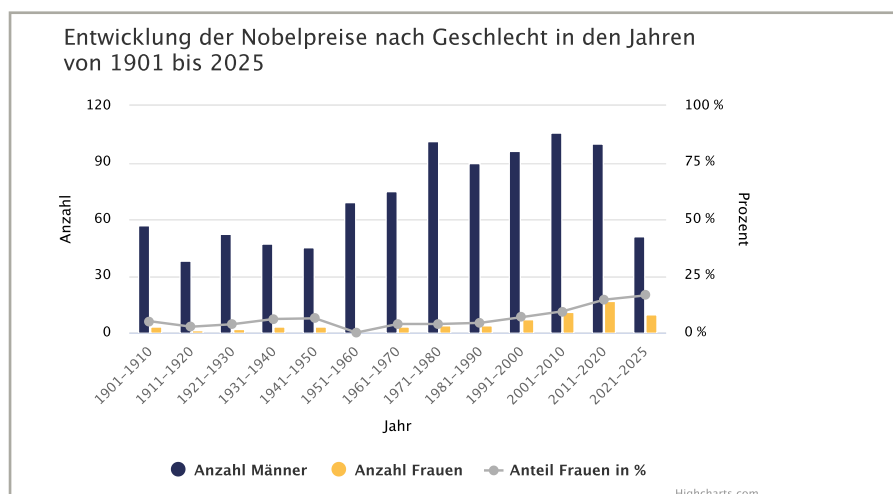


Gender Citation Gap

Das gleichnamige IFIF-Projekt untersuchte, ob Männer in ausgewählten englischsprachigen Fachzeitschriften der Politikwissenschaft häufiger zitiert werden als Frauen. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen insgesamt sogar etwas häufiger zitiert werden, die meistzitierten Artikel aber überwiegend von Männern verfasst sind.

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/projekte/gender-citation-gap/projekt-im-fokus-gender-citation-gap/>

Renommierte Wissenschaftspreise werden weitaus häufiger an Männer als an Frauen verliehen. Studien auf nationaler und auf internationaler Ebene zeigen, dass Frauen – auch unter Berücksichtigung ihres Anteils unter den potenziell verfügbaren Kandidat*innen – nicht angemessen repräsentiert sind.²⁸



Eigene Darstellung nach Nobel Prize Outreach (2025); eigene Berechnungen.

IFIF-FORSCHUNG



Gender Award Gap (GAP)

Das Projekt **GAP** untersuchte, inwieweit bei Auszeichnungen durch medizinische Fachgesellschaften in Deutschland ein Gender Award Gap besteht. Die Ergebnisse zeigen: Zwar verringerte sich der Gap in den letzten Jahren insgesamt, die renommiertesten Preise gehen jedoch weiterhin selten an Frauen.²⁹ Das Projekt identifizierte praxisnahe Maßnahmen für Fachgesellschaften und Jurys zur Reduzierung des Gender Award Gap:

- Diversität unter den Nominierten und in den Preisgremien fördern.
- Potenzielle Kandidatinnen aktiv zur Bewerbung ermutigen.
- Biologische Altershöchstgrenzen für Kandidat*innen abschaffen, da sie insbesondere Frauen benachteiligen, deren Karriereverläufe durch Familienzeiten unterbrochen sind.
- Nominierungs- und Entscheidungsverfahren transparent und nachvollziehbar gestalten.
- Preise nach Wissenschaftlerinnen benennen.³⁰

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/projekte/gap/projekt-im-fokus-gap>

²⁴ Ross et al. (2022)

²⁵ Harris et al. (2020)

²⁶ Wu (2024)

²⁷ Elsevier (2026)

²⁸ z. B. Lunnemann et al. (2019); Meho (2021); Patel et al. (2021)

²⁹ Halling et al. (2025)

³⁰ Halling et al. (2022)

Ungleiche mediale Sichtbarkeit

In der medialen Öffentlichkeit sind Frauen mit ihren Leistungen und ihrer Expertise nicht in gleichem Maße sichtbar: In der TV-Berichterstattung über die Corona-Pandemie war nur eine von fünf Expert*innen weiblich, in der Online-Berichterstattung deutscher Printmedien wurden Frauen nur zu rund sieben Prozent als Expertinnen erwähnt.³¹

Neben quantitativen Unterschieden zeigen sich auch qualitative Unterschiede in der medialen Sichtbarkeit von Frauen und Männern. Die Berichterstattung über weibliche Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft reproduziert Geschlechterstereotype und vermittelt häufig die Botschaft, dass diese Frauen Ausnahmen sind, deren Erfolg vor allem auf äußeren Umständen oder einem zugeschriebenen „Anderssein“ beruht. Eigenschaften, die bei Männern als Ausdruck von Führungsstärke gelten, werden bei Frauen oft negativ bewertet und als Abweichung von Weiblichkeitsnormen interpretiert. Gleichzeitig werden Themen wie Familie und Vereinbarkeit bei der Darstellung erfolgreicher Frauen deutlich häufiger adressiert als in Artikeln über Männer.³³

Die zunehmende Nutzung von KI-Systemen für Recherche und Textproduktion kann dazu führen, dass geschlechtsspezifische Verzerrungen reproduziert werden und die Sichtbarkeit von Innovatorinnen zusätzlich beeinträchtigt wird.

IFIF-FORSCHUNG



Expertinnen in den Medien

Im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse hat das Projekt **Wissenschaftlerinnen in die Medien** die Repräsentanz von Wissenschaftlerinnen in ausgewählten Print-, Radio- und TV-Formaten untersucht. Die Analyse zeigt, dass Frauen in der Wissenschaft als Expertinnen unterrepräsentiert sind, auch dann, wenn man ihren niedrigeren prozentualen Anteil in der Wissenschaft berücksichtigt.³²

<https://diewisenschaftlerinnen.de>

IFIF-FORSCHUNG



Geschlechtsspezifische Verzerrungen in Large Language Models (LLMs)

Das Projekt **Diginnen** untersucht die Kommunikation und Wahrnehmung digitaler Innovatorinnen, darunter Informatikwissenschaftlerinnen, Gründerinnen und Investorinnen von Tech-Start-ups. Ein Schwerpunkt liegt auf der Analyse geschlechtsspezifischer Verzerrungen in Large Language Models (LLMs) anhand strukturierter, prompt-basierter Aufgabenstellungen in typischen Kontexten digitaler Innovation. Die Ergebnisse einer Studie zeigen, dass LLMs geschlechtsspezifische Verzerrungen

auch dann reproduzieren, wenn Geschlechtshinweise nur implizit vorhanden sind. Zugleich kann der Einsatz unterschiedlicher Korrektur- und Gegensteuerungsmechanismen neue Verzerrungen und halluzinierte Ergebnisse hervorbringen. Die Studienergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer bewussten und verantwortungsvollen Nutzung von KI-Systemen in Organisationen sowie der Entwicklung fairer KI-Systeme.³⁴

<https://www.die.hhu.de/unsere-forschung/diginnen>

Die verschiedenen Formen von Unsichtbarkeit sind eng miteinander verknüpft: Fehlende Sichtbarkeit in einem Teil des Systems wirkt sich auf andere Bereiche aus und kann sich über die Zeit verstärken. Geschlechtsspezifische

Barrieren verhindern dabei echte Chancengleichheit – sowohl im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten und Produktivität als auch auf die Anerkennung von Leistungen. Im Folgenden werden zentrale Barrieren beschrieben.

³¹ MaLisa Stiftung (2020)

³² Barbutov et al. (2025)

³³ über die Darstellung von Top-Managerinnen: Hieserich et al. (2020); Sondergeld et al. (2025); über die Darstellung von Wissenschaftlerinnen: Eizmendi-Iraola & Peña-Fernández (2023)

³⁴ Kim-Andres & Haag (2025)

Strukturelle Hürden für Chancengleichheit und Sichtbarkeit

Die Tatsache, dass Frauen in Innovationskontexten nicht in gleichem Maße sichtbar sind wie Männer, hat vielfältige Ursachen.

Stereotype und Bias in Bewertung und Zuschreibung von Kompetenz

Gesellschaftlich tief verankerte geschlechterstereotype Rollen- und Berufsbilder beeinflussen weiterhin Karriereentscheidungen und prägen sowohl gesellschaftliche Zuschreibungen als auch die Selbstwahrnehmung von Frauen und Männern. Das Bild einer innovativen Person ist nach wie vor überwiegend männlich geprägt: Bereiche wie Wissenschaft, Technik, Gründung und

Führung werden häufig mit Männern und mit handlungsorientierten Eigenschaften wie Rationalität, Ehrgeiz, Durchsetzungsstärke oder Dominanz verknüpft. Frauen werden dagegen eher mit kommunalen, gemeinschaftsorientierten Eigenschaften wie Empathie, Fürsorglichkeit und Emotionalität assoziiert.³⁵

IFIF-FORSCHUNG



Stereotype prägen Wahrnehmungen und Karriereentscheidungen

Das Projekt **Bildersturm** zeigt, dass Personen, die in der Philosophie tätig sind, häufig mit männlich konnotierten Eigenschaften wahrgenommen werden. Studentinnen erkennen im Hinblick auf sich selbst eine größere Diskrepanz zu diesem Bild und ziehen daher häufiger in Betracht, die Disziplin zu verlassen.³⁶ Als Lösung hat das Projekt eine **kommunale Zielintervention** entwickelt und erprobt. Die Idee dahinter: Nicht die Schüler*innen

bzw. Studierenden müssen sich ändern, sondern das Bild des Fachs. Das heißt: gemeinschaftsbezogene Themen und Arbeitsweisen in der Philosophie (zum Beispiel Dialogfähigkeit, Selbstreflexion, ethische Fragestellungen, Menschenrechte) sollen sichtbar gemacht werden. Die Durchführung in einem Experimentaldesign mit Studierenden zeigte positive Effekte auf das fachliche Zugehörigkeitsempfinden – und das unabhängig vom Geschlecht.³⁷

<https://www.uni-goettingen.de/de/670560.html>

Diese Zuschreibungen können zu systematischen Verzerrungen führen: Frauen in männlich konnotierten Bereichen werden oftmals kritischer beurteilt und müssen höhere Leistungen erbringen, um als ebenso kompetent wie ihre männlichen Kollegen zu gelten, während Männer eher auf Grundlage zugeschriebenen Potenzials bewertet werden. Dieser Effekt findet sich sowohl bei männlichen als auch bei weiblichen Bewertenden. Gender Bias beeinflusst so ganz konkret die Karrierechancen von Frauen, etwa wenn sie in Einstellungs- und Beförderungsprozessen strenger beurteilt werden.³⁸

Aufgrund der Unterrepräsentation in vielen Bereichen von Forschung, Wissenschaft und Innovation fehlt es noch an sichtbaren Innovatorinnen, die mit Geschlechterstereotypen brechen und jungen Frauen als Vorbilder dienen können.

³⁵ Eckes (2008); Meyer et al. (2017); Van Veelen & Derks (2022)

³⁶ Leopold et al. (2024)

³⁷ Leopold et al. (2025)

³⁸ Beispiele hierfür zeigen u. a. Benson et al. (2026); Heilman (2012); Madera et al. (2019)

Anerkennungskulturen, Matilda-Effekt und Kanonbildung

Wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationen entstehen meist im Team, doch das fortwirkende Leitbild des männlichen Einzelgenies lenkt die Aufmerksamkeit auf einzelne, meist männlich besetzte Leitungsrollen. Dadurch waren und sind viele Beiträge von Frauen und anderen marginalisierten Personengruppen unsichtbar, obwohl sie für den wissenschaftlichen Fortschritt zentral sind.³⁹ Der sogenannte Matilda-Effekt beschreibt das Phänomen, dass Leistungen von Wissenschaftlerinnen systematisch übersehen oder männlichen Kollegen

zugeschrieben werden – ein historisch und empirisch nachgewiesenes Muster der Anerkennungsverzerrung.⁴⁰ Auch Prozesse der Kanonbildung tragen dazu bei: Sie prägen, welche Personen und Leistungen langfristig als relevant gelten, erinnert und weitergegeben werden. Auf diese Weise beeinflussen sie maßgeblich, wer als prägend für einen Bereich wahrgenommen wird und wer unsichtbar bleibt. Insgesamt bestimmen Anerkennungskulturen darüber, welche Beiträge sichtbar werden und welche nicht.

IFiF-FORSCHUNG



Kanonbildung und (Un)Sichtbarkeit

Die Forschung in den Projekten **Gender-Innovationen** (Sozial- und Geisteswissenschaften), **Bildersturm** (Philosophie) und **Lost in Archives** (Theaterwesen, Literaturkritik, Militärliteratur) zeigt, dass Prozesse der Kanonbildung nicht neutral sind, sondern historisch gewachsen und häufig männlich geprägt. So wurden und werden Beiträge

von Frauen vielfach übersehen, geringer bewertet oder nicht dauerhaft in Wissensbestände und Darstellungen aufgenommen. Kanonbildung prägt damit wesentlich, wer als Vorbild sichtbar ist und wer nicht. Maßnahmen zur Erhöhung der Sichtbarkeit sollten deshalb immer auch bestehende Auswahlmechanismen hinterfragen.

<https://www.gender-innovationen.de> | <https://www.uni-goettingen.de/de/670560.html> | <https://lostinarchives.hypotheses.org/>

Organisations- und Fachkulturen – Masculinity Culture

Organisations- und Fachkulturen, insbesondere im MINT-Bereich, sind häufig durch männlich konnotierte Leitbilder von Erfolg und Exzellenz geprägt. Auch die Sichtbarmachung einzelner Frauen als symbolische Aushängeschilder kann die „Masculinity Culture“ stärken:

Frauen werden als Alibi-Repräsentantinnen (Tokenism) hervorgehoben, während die Vielfalt weiblicher Expertise und bestehende strukturelle Ungleichheiten unsichtbar bleiben.⁴¹

” In der Hochtechnologiebranche besteht eine sogenannte „Masculinity Culture“, die sich in vorherrschenden Stereotypen zeigt: Erfolgreich zu sein ist mit männlichen Stereotypen besetzt. Die vorherrschende Assoziation zu Personen, die wissenschaftliche Innovationen vorantreiben, lässt sich durch „**Think Scientist, Think Male**“ beschreiben – und diese Assoziation ist in technologieorientierten Branchen besonders stark ausgeprägt. Solche Stereotype können zur Folge haben, dass Frauen weniger passend für entsprechende Rollen wahrgenommen werden – und wenn sie ihre Expertise in den Bereichen kommunizieren, weniger ernst genommen oder negativ **”**

Dr. Regina Hagl,
wissenschaftliche Projektleitung IFiF-Projekt SeeHerTech, Teilprojekt Wissenschaft
<https://www.msl.mgt.tum.de/rm/third-party-funded-projects/seeheritech/>

³⁹ Lamm (2025); Bösl & Gutschmidt-Schumann (2024) zeigen diesen Effekt für die Archäologie

⁴⁰ Lamm (2025); Rossiter (1993)

⁴¹ Proebster & Marsden (2026)

Informelle Netzwerke und Homophilie

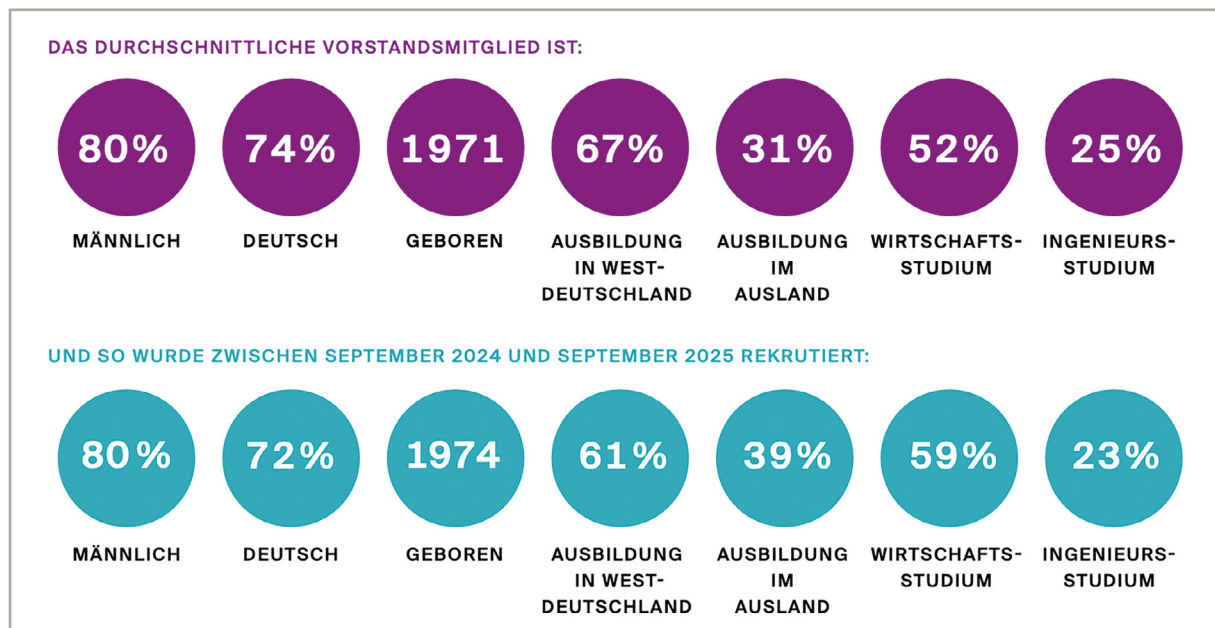
In vielen Bereichen von Wissenschaft und Wirtschaft beeinflussen informelle, häufig von Männern dominierte Netzwerke, wer Zugang zu Entscheidungen, Informationen, Ressourcen und karriererelevanten Gelegenheiten erhält. Diese Netzwerke bilden und erhalten sich häufig entlang gemeinsamer sozialer Merkmale sowie ähnlicher Erfahrungen und Karrierewege (Homophilie) und begünstigen damit die Reproduktion bestehender Ungleichheiten. Da diese Netzwerke nicht formal geregelt sind, sondern über gewachsene Strukturen, Traditionen und Praktiken funktionieren, bleibt Frauen der Zugang oft erschwert.⁴² Da Männer in entscheidungsrelevanten Positionen überrepräsentiert sind, haben männerdominierte Netzwerke häufig großen Einfluss, etwa bei Stellenbesetzungen, Beförderungen, Konferenzeinladungen, wissenschaftlichen Zitationen oder Preisnominierungen.⁴³

Ein weiterer zentraler Mechanismus in diesen Entscheidungsprozessen ist homosoziale Kooptation: Personen werden eher ausgewählt, wenn sie den Entscheidenden

selbst ähnlich sind. Dieser Mechanismus begünstigt die Reproduktion bestehender Mehrheiten in Führungspositionen und Gremien und erschwert Frauen den Zugang zu zentralen Rollen und Anerkennungsstrukturen.⁴⁴ Der sogenannte „Thomas-Kreislauf“ veranschaulicht dieses Muster.

„Thomas-Kreislauf“:

Neue Vorstandsmitglieder deutscher Börsenunternehmen ähneln häufig stark den bereits amtierenden Vorstandsmitgliedern: Es sind überwiegend männliche Wirtschaftswissenschaftler über fünfzig, die aus Westdeutschland stammen – und oft Thomas heißen.⁴⁵



Quelle: AllBright Stiftung, Herbstbericht 2025, © AllBright Stiftung.

⁴² Maurer (2016); Sagebiel (2018)

⁴³ z. B. zur Bedeutung von Netzwerken in der Zitationspraxis: Mitchell et al. (2013); zur Bedeutung bei Stellenbesetzungen in Unternehmen: AllBright Stiftung (2026); zur Bedeutung bei der Verleihung des Nobelpreises: Hedin (2014)

⁴⁴ Schlüter (2024)

⁴⁵ AllBright Stiftung (2025)

Arbeitsbedingungen und die ungleiche Verteilung von Sorgearbeit

Frauen übernehmen durchschnittlich mehr unbezahlte Sorgearbeit als Männer (Gender Care Gap), was mit einer geringeren Beteiligung an bezahlter Erwerbsarbeit einhergeht. Elternschaft verstärkt diese ungleiche Verteilung.⁴⁶

Arbeitskulturen, die sich am Leitbild eines Arbeitnehmers ohne Care-Verantwortung orientieren, benachteiligen Frauen daher überproportional. Unflexible Arbeitsmodelle und eine Kultur der ständigen Verfügbarkeit erschweren den Aufstieg für Sorgeleistende.⁴⁷ Meetings am späten Nachmittag, fehlende Wiedereinstiegsprogramme und Teilzeitarbeit als Ausschlusskriterium für Beförderungen und Führungspositionen sind dafür Beispiele. Ungleiche Erwartungen an (potenzielle) Mutterschaft und Vaterschaft wirken sich bereits in Bewerbungsprozessen zu Lasten von Frauen mit Kindern aus.⁴⁸

In der Wissenschaft sind hohe Produktivitätsanforderungen, befristete Beschäftigungen und die Unsicherheit akademischer Laufbahnen oft nicht mit Sorgeverantwortung für Kinder oder Angehörige vereinbar. Das hat zur Folge, dass vor allem Frauen nach der Promotion den Wissenschaftsbetrieb verlassen.⁴⁹ Geringere zeitliche Ressourcen und eingeschränkte Mobilität gehen bei Müttern in der Wissenschaft mit reduziertem Publikationsoutput, geringerer Präsenz auf Konferenzen sowie eingeschränkten Netzwerk- und Kooperationsmöglichkeiten einher; bei Vätern ist kein entsprechender Effekt zu beobachten.⁵⁰ Dadurch werden die Sichtbarkeit und die Karrierechancen von Müttern im Wissenschaftssystem nachhaltig eingeschränkt. Zusätzlich geraten Wissenschaftlerinnen mit Kind in einen normativen Widerspruch: Das Ideal des mobilen und ungebundenen Wissenschaftlers steht im Kontrast zu gesellschaftlich aufgeladenen Erwartungen an „gute“ Mutterschaft.⁵¹

Leistung, Exzellenz und unsichtbare Arbeit in der Wissenschaft

Gleichzeitig sind auch Aufgaben innerhalb des Wissenschaftssystems zwischen Frauen und Männern häufig ungleich verteilt. Wissenschaftlerinnen wenden mehr Zeit auf für die Betreuung von Studierenden sowie für Organisations- und Lehraufgaben. Obgleich diese Tätigkeiten für den akademischen Betrieb essenziell sind, werden sie

in den Anerkennungslogiken des Wissenschaftssystems oft weniger stark gewichtet. Sie nehmen jedoch Zeit und Ressourcen in Anspruch, die entsprechend nicht für karriererelevante, quantifizierbare Leistungen wie Publikationen oder das Einwerben von Drittmitteln zur Verfügung stehen.⁵²

IFIF-FORSCHUNG



Exzellenzbegriff in der Wissenschaft

Das Projekt **EXENKO** hat sich kritisch mit dem derzeitigen Exzellenzbegriff auseinandergesetzt, der stark auf messbare Outputs, Wettbewerb und ständige Sichtbarkeit ausgerichtet ist. Davon profitieren vor allem Personen, die sich dauerhaft in diese Logiken einfügen können, etwa durch hohe Publikationszahlen, umfangreiche Drittmittelwerbung und kontinuierliche Präsenz. Ein breiterer, reflektierter Exzellenzbegriff kann diese Ungleichheiten sichtbar machen und nicht quantifizierbare Kriterien wissenschaftlicher Arbeit integrieren, die bisher zu wenig berücksichtigt wurden, wie z. B. die gesellschaftliche Relevanz wissenschaftlicher Forschung.⁵³

https://www.uni-due.de/ekfg/forschung_exenko.php

Das Projekt **heiCHANGE – Sichtbarkeit durch strukturellen Wandel** hat zwei Faktoren untersucht, die die Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen am akademischen Arbeitsmarkt beeinflussen: Präferenzen für (Status-)Wettbewerbe und Präferenzen für bestimmte Arten von Aufgaben. Im Ergebnis plädiert das Projekt für eine Erweiterung der Leistungsevaluation, die eine größere Vielfalt an Persönlichkeiten und Talenten berücksichtigt und eine geschlechtsneutrale, inklusive Form der Sichtbarkeit ermöglicht.⁵⁴ In der praktischen Umsetzung hat das Projekt eine Expertinnenplattform (heiEXPERT) erprobt, die auch nicht-karriereförderliche Leistungen und Expertise in Lehre, Mentoring und Management sichtbar macht.

<https://www.awi.uni-heidelberg.de/de/professuren/organizational-behavior/heichange-sichtbarkeit-durch-strukturellen-wandel>

⁴⁶ Destatis (2025b)

⁴⁷ Goldin (2014); Hammermann (2023)

⁴⁸ Hipp (2020)

⁴⁹ Borgwardt (2023)

⁵⁰ Bujaki et al. (2025); Cairo et al. (2026); Lutter & Schröder (2020)

⁵¹ Czerney & Eckert (2024)

⁵² Weber (2023)

⁵³ Altenstädter et al. (2025)

⁵⁴ Engeler & Schwierien (2025)

Psychologische Faktoren und Selbsteinschätzung

Geschlechterstereotype Vorstellungen wirken nicht nur nach außen, sondern auch nach innen: Frauen stellen in männerdominierten Bereichen und Führungspositionen häufiger ihre eigene Kompetenz, Eignung und Leistungen infrage, selbst dann, wenn sie objektiv erfolgreich sind

(Impostor-Phänomen). Das beeinflusst ihre Karriereambitionen ebenso wie die Selbstverständlichkeit, mit der sie ihre Expertise einbringen und Gelegenheiten wahrnehmen, sichtbarer zu werden.⁵⁵

„Mein erster Gedanke [...] war: ‚Bin ich **Expertin genug** für ein Feld, um in [einer Fernsehsendung] Expertin sein zu können?‘“

Aus der Reihe PSY:SICHT-Insights:

Das IFiF-Projekt **PSY:SICHT** untersucht psychologische Faktoren, die die Sichtbarkeit von Frauen in der Wissenschaft beeinflussen, und veröffentlicht anonymisierte Aussagen aus Fokusgruppeninterviews auf seinem LinkedIn-Kanal. Erste Ergebnisse zeigen, dass unter anderem Ängste und Selbstzweifel das Sichtbarkeitshandeln von Wissenschaftlerinnen beeinflussen können. In einem weiteren Schritt werden mit einer breit angelegten Online-Umfrage Geschlechtsunterschiede bei den identifizierten psychologischen Faktoren untersucht und quantifiziert.

<https://www.hshl.de/forschung-unternehmen/forschungsprojekte/forschungsprojekte-im-themenfeld-interkulturalitaet-und-diversitaet/psysicht>

Risiken von Sichtbarkeit:

Hypervisibilität und digitale Gewalt

Negative Erfahrungen oder die Erwartung negativer Reaktionen können dazu führen, dass Frauen Sichtbarkeit und die Hervorhebung ihrer eigenen Leistungen meiden.⁵⁶ Eine zentrale Herausforderung zeigt sich in männlich dominierten Bereichen in Form von Hypervisibilität durch Tokenismus: Frauen werden dabei vor allem aufgrund ihres Geschlechts hervorgehoben. Ihre Leistungen werden weniger als individuelle fachliche Kompetenz wahrgenommen, sondern als Ausnahme, was den Druck erhöht, stellvertretend für alle Frauen zu stehen und sich kontinuierlich beweisen zu müssen.⁵⁷ Zudem wird bei sichtbaren Frauen oftmals nicht nur ihre Expertise, sondern auch ihre Weiblichkeit bewertet. Sichtbarkeit, Einfluss und Macht stehen dabei im Spannungsverhältnis zu vorherrschenden Weiblichkeitsnormen, die Frauen eher Zurückhaltung und Bescheidenheit zuschreiben.⁵⁸

Darüber hinaus kann das reale Risiko von unsachlicher Kritik und digitaler Gewalt gegen öffentlich sichtbare Expertinnen dazu führen, dass Frauen ihre Sichtbarkeit im öffentlichen und digitalen Raum bewusst einschränken. Auch wenn Hate Speech sowohl Frauen als auch Männer trifft, die über Wissenschaft kommunizieren, äußern Wissenschaftlerinnen stärkere Sorgen vor negativen Reaktionen.⁵⁹

IFiF-FORSCHUNG



Sichtbarkeit von BIPOC+ FLINTA*: Zwischen Unsichtbarkeit und Hypervisibilisierung

Diskriminierungsformen wirken nicht isoliert, sondern überschneiden und verstärken sich. Das Projekt **Critical Faculties** verfolgt eine intersektionale Perspektive und untersucht strukturelle Hindernisse für die Sichtbarkeit und Teilhabe von BIPOC+ FLINTA* an Kunstakademien. Im Fokus stehen Künstler*innen und Wissenschaftler*innen, die aufgrund ihrer (zugeschriebenen) Herkunft, Religion, Sprache oder ihres Aussehens rassistische und/oder antisemitische Diskriminierung erfahren. Zentral ist dabei die Ambivalenz von Sichtbarkeit: BIPOC+ FLINTA* sind häufig in stereotypisierten Rollen hypervisibel, ohne dass damit eine entsprechende Anerkennung ihrer individuellen Person, sowie ihrer Expertise und Leistungen einhergehen.

<https://hfg-karlsruhe.de/aktuelles/critical-faculties-bipoc-flinta-an-kunstakademien>

⁵⁵ Exley & Kessler (2022); Heilman (2012); Price et al. (2024)

⁵⁶ Abler et al. (2025)

⁵⁷ Kanter (1977)

⁵⁸ Rudman & Glick (2001)

⁵⁹ de Haas et al. (2023); Seeger et al. (2024)

Maßnahmen für mehr Sichtbarkeit

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausgangslage und strukturellen Hürden für eine gleichberechtigte Sichtbarkeit innovativer Frauen richtet sich der Blick nun auf konkrete Handlungsmöglichkeiten. Hochschulen, außerhochschulische Forschungseinrichtungen und Unternehmen können durch gezielte Maßnahmen dazu beitragen, Karrierechancen und Sichtbarkeit von Frauen zu stärken und gesamtgesellschaftliche Veränderungen mitzugestalten.

Die folgenden vier Kapitel bündeln hierfür Denkanstöße, Best-Practice-Beispiele, zentrale Empfehlungen sowie Tools und Impulse für die Umsetzung in der eigenen Organisation. Auch wenn sie sich vorrangig auf den Innovationskontext in Wirtschaft und Wissenschaft beziehen, sind die dargestellten Ansätze grundsätzlich auf andere Organisationen und Kontexte, zum Beispiel in Medien und Kultur, übertragbar.

Die Kapitel greifen dabei unterschiedliche, sich ergänzende und teilweise überschneidende Handlungsebenen auf:

→ Sichtbarkeit strukturell verankern:

Das erste Kapitel zeigt, wie organisationale Rahmenbedingungen, Prozesse und Anerkennungskulturen so gestaltet werden können, dass die Sichtbarkeit von Frauen systematisch gestärkt wird.

→ Sichtbarkeit langfristig erhöhen:

Im zweiten Kapitel steht die nachhaltige Gestaltung von Maßnahmen im Mittelpunkt – von strategischer Verankerung über Zusammenarbeit bis hin zu Evaluation und institutioneller Anerkennung.

→ Innovative Frauen als Role Models sichtbar machen:

Dieses Kapitel beleuchtet, wie Frauen aus der Organisation gezielt sichtbar gemacht werden können, um einseitige Narrative zu korrigieren, Vielfalt von Innovationsbiografien abzubilden und neue Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen.

→ Frauen empowern für mehr Sichtbarkeit:

Das vierte Kapitel fokussiert Unterstützungsangebote, die Frauen darin stärken, Sichtbarkeit selbstbestimmt zu gestalten und Handlungsspielräume im Umgang mit strukturellen Barrieren zu erweitern.



Sichtbarkeit strukturell verankern

Die geringe Sichtbarkeit von Frauen in Forschung, Wissenschaft und Innovation ist kein individuelles Defizit, sondern das Ergebnis historisch gewachsener gesellschaftlicher und organisationaler Strukturen. Dazu gehören formelle und informelle Regeln, Verfahren, Entscheidungswege, Kommunikationspraktiken, Zuständigkeiten sowie symbolische Ordnungen wie z. B. organisationale Leitbilder, die beeinflussen, wessen Perspektiven gehört und anerkannt werden und wer Zugang zu Entscheidungs- und Gestaltungspositionen erhält. Nachhaltige

Sichtbarkeitsmaßnahmen setzen an diesen Strukturen an und tragen dazu bei, dass die Sichtbarkeit von Frauen in Organisationen zur Selbstverständlichkeit wird.⁶⁰

Ein Überblick über zentrale strukturelle Barrieren für Chancengleichheit und Sichtbarkeit in Innovationskontexten wurde bereits im vorangehenden Kapitel gegeben.

DENKANSTOSS



Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was bedeutet in unserer Organisation Sichtbarkeit und welche Kriterien und Prozesse bestimmen, wer sichtbar wird (innerhalb der Organisation und nach außen)?
- Welche Routinen, Traditionen oder Abläufe könnten unbeabsichtigt dazu führen, dass manche Personen weniger berücksichtigt oder eingebunden werden?
- Wie sind Frauen in unseren Gremien, bei Veranstaltungen und in unseren Kommunikationsformaten repräsentiert?
- Wie können wir sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden für das Thema Sichtbarkeit sensibilisiert und sich der Vorteile einer geschlechtergerechten Organisationskultur bewusst sind?
- Sprechen unsere Bilder und Texte alle Geschlechter gleichermaßen an?
- Wie gut unterstützen wir Mitarbeitende mit Care-Verantwortung?

„Um für Frauen attraktiver zu werden, müssen Unternehmen eine Unternehmenskultur schaffen, in der Chancengleichheit, Flexibilität und Sichtbarkeit selbstverständlich sind. Dazu gehören u. a. ein klares Bekenntnis zur Diversität, flexible Arbeitsmodelle sowie gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen – insbesondere in Führungspositionen.“

Herna Muñoz-Galeano
Gründerin und Geschäftsführerin der HMG Systems Engineering und der PGXperts GmbH
<https://pgxperts.com/karriere/>

⁶⁰ Weiterführende Literatur zu den Inhalten dieses Kapitels: Cacace (2009); Enzenhofer et al. (2020); Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina (2022)

Strukturelle Hebel und Best-Practice-Beispiele

Um gute Rahmenbedingungen für die Sichtbarkeit von Leistung und Innovation herzustellen und diese strukturell zu verankern, müssen verschiedene Ebenen adressiert werden. Neben der Anpassung von konkreten Strukturen und Prozessen braucht es ein geschärftes Bewusstsein für die Bedeutung von Sichtbarkeit sowie eine Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur und möglichen Ausschlussmechanismen.

Vereinbarkeit stärken

Die Vereinbarkeit von Karriere und familialer Sorgearbeit betrifft weiterhin vor allem Frauen. Organisationen können dem sowohl durch strukturelle Personal- und Arbeitszeitregelungen – etwa flexible Arbeits(zeit)modelle, Homeoffice-Regelungen, geteilte Führungspositionen oder Wiedereinstiegsprogramme – als auch durch familienfreundliche Regelungen im Arbeitsalltag gezielt begegnen. Dazu gehört etwa, wichtige Termine nicht auf den späten Nachmittag zu legen sowie hybride Teilnahmeformate und Kinderbetreuung bei Veranstaltungen anzubieten. Zugleich sollte Vereinbarkeit als ein Thema adressiert werden, das alle Geschlechter betrifft: Männer sollten ebenso als Sorgeleistende angesprochen und darin unterstützt werden, Care-Verantwortung wahrzunehmen.

Gendersensibel kommunizieren

Eine gendersensible Kommunikation nach innen und außen signalisiert: Hier sind Frauen keine Ausnahme, sondern selbstverständlicher Teil der Organisation. Eine solche Ansprache schafft Zugehörigkeit und wirkt sich unmittelbar auf Karriere- und Sichtbarkeitschancen aus. In Stellenanzeigen, bei der Ausschreibung von Förderprogrammen und Preisen sowie bei Unterstützungs- und Beratungsangeboten erhöht eine geschlechtergerechte Ansprache die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen sich bewerben, beteiligen, Zugang zu karrierefördernden Maßnahmen erhalten und sichtbar werden.

BEST-PRACTICE

Lebensphasenorientierte Unterstützung

Die **Vodafone GmbH** stärkt durch strategisch verankerte Maßnahmen die Repräsentanz und Sichtbarkeit von Frauen, mit dem Ziel, den Frauenanteil in Führungsrollen bis 2030 auf 40 % zu erhöhen. Arbeitsmodelle wie Homeoffice, Teilzeit und Job Sharing erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, daneben gibt es weitere Unterstützungsangebote für Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen. Mit dem Programm „ReConnect“ unterstützt Vodafone zudem hochqualifizierte Frauen beim Wiedereinstieg nach familiären Auszeiten.

<https://www.vodafone.de/featured/article/female-empowerment-365-tage-im-jahr-vodafone-setzt-auf-gender-equality-und-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-125088>



© 50Hertz

**Starkes Netz. Starke Teams.
Echte Verantwortung.
380 kV für deine Karriere!**

BEST-PRACTICE

Leitfaden für eine geschlechtersensible Hochschulkommunikation

Die **Hochschule München (HM)** hat ein Konzept für eine geschlechtersensible Kommunikationspraxis verabschiedet, das die Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen stärkt. Gleichzeitig sollen Angebote aus dem Bereich Gleichstellung für die Zielgruppen präsenter werden. Das Konzept richtet sich an alle Mitarbeiter*innen, die an der Kommunikation der HM beteiligt sind, vom wissenschaftlichen Mitarbeitenden bis zur Hochschulleitung. Die 21 entwickelten Maßnahmen beziehen sich auf Arbeitsprozesse, Qualitätssicherung, konkrete Formate und die Entwicklung und Vermittlung von Kommunikationskompetenzen.

https://hm.edu/hochschule_muenchen/familie_gender/lebensraum_hochschule/gleichstellung_an_der_hm/gender_gleichstellung.de.html

BEST-PRACTICE

Geschlechtersensible Unternehmenskommunikation

Der Übertragungsnetzbetreiber **50Hertz** setzt auf seiner Unternehmensseite und den Social-Media-Auftritten eine konsequent geschlechtersensible Sprache und Bildgestaltung ein. Die Ansprache ist durchgehend inklusiv gestaltet und vermeidet stereotype Zuschreibungen. Frauen und Männer werden gleichermaßen in technischen Berufen, Führungspositionen sowie in familiären Rollen sichtbar gemacht. In Stellenanzeigen werden Positionen bewusst in weiblicher Form benannt (z. B. „Ingenieurin m/w/d“), wodurch Frauen explizit adressiert und ihre Präsenz in technisch geprägten Berufsfeldern sichtbar gemacht wird.

https://karriere.50hertz.com/?utm_source=homepage&utm_medium=banner&utm_campaign=jobshop

Sichtbarkeit zum Organisationsthema machen und Kulturwandel gestalten

Für Veränderungen auf Organisationsebene ist die Mitwirkung und Unterstützung der Leitungsebene, aber z. B. auch von Mitarbeitenden und potenziellen Geldgeber*innen unerlässlich. Relevante Akteur*innen innerhalb und außerhalb der Organisation sollten daher gezielt adressiert und eingebunden werden.

Handlungsbedarf und Chancen aufzeigen

Die Darstellung von Statistiken zum Frauenanteil oder zu anderen geschlechtsspezifischen Indikatoren sowie die Sichtbarmachung von geschlechtsspezifischen Barrieren und Vorurteilen sensibilisieren für bestehende Ungleichheiten und verdeutlichen den Handlungsbedarf. Auch Veranstaltungen und Kampagnen können genutzt werden, um Aufmerksamkeit für die Problematik zu schaffen. Besonders entscheidend ist es, aufzuzeigen, wie Organisationen selbst profitieren, wenn mehr Frauen sichtbar sind und ihre Perspektiven und Ideen einbringen können – etwa durch gesteigerte Innovationskraft und höhere Profitabilität.



IFIF-BEST-PRACTICE



Chancen für eine nachhaltige Innovationslandschaft

Das Projekt **GREEN** untersucht die Rolle von Frauen in der Green Economy und sensibilisiert wissenschaftlich fundiert für die Vorteile von Geschlechterdiversität in Entscheidungsstrukturen. Zentrale Forschungsergebnisse zum Zusammenhang von ökologischer Transformation und Geschlechterdiversität in Unternehmensführungen, Politik und Investment werden systematisch aufbereitet und über eine interaktive Datenbank öffentlich zugänglich gemacht. Begleitende Social-Media-Reihen vermitteln die Erkenntnisse allgemeinverständlich und kompakt und machen Gründerinnen nachhaltiger Startups sichtbar. So zeigt das Projekt auf, welche Vorteile Diversität für nachhaltige Innovationsprozesse bietet und welche Rahmenbedingungen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft schaffen müssen, um eine zukunftsfähige Transformation zu fördern.

<https://research-green.de/wissenschaftliche-ergebnisse/>

Für Geschlechterstereotype sensibilisieren

Ein wichtiger Schritt hin zu einer diskriminierungsfreien Organisationskultur ist die Sensibilisierung für bestehende Stereotype und Rollenklischees. Insbesondere für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter*innen ist die Auseinandersetzung mit unbewussten Vorurteilen eine wichtige Maßnahme, um Personalentscheidungen und die Führung von Teams fair und reflektiert zu gestalten. Darüber hinaus ist sie auch für alle Mitarbeitenden von Bedeutung, da unbewusste Zuschreibungen und Stereotype den Arbeitsalltag, die Zusammenarbeit, die Kommunikation und das Miteinander im Team maßgeblich beeinflussen.

BEST-PRACTICE

Diversity Training

Mit dem „Diversity Baseline eLearning“ sensibilisiert die **Deutsche Telekom AG** Mitarbeitende weltweit für die Themen Diversität, Chancengerechtigkeit und Teilhabe. Das Training ist barrierefrei konzipiert und wurde in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Hierarchieebenen, Abteilungen und Diversity Communities des Unternehmens entwickelt. Das Programm soll ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung von Diversität fördern – für den Unternehmenserfolg, für Teams und für Individuen. Neben Wissens Elementen enthält das Programm Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen und Elemente zur Selbstreflexion unbewusster Vorurteile. Seit Juni 2024 ist das eLearning für Führungskräfte verpflichtend.

<https://www.telekom.com/de/konzern/mitarbeitende/diversity/content/globales-diversity-elearning-1062098>

Sichtbarkeit in Strategien und Leitlinien verankern

Wird die Sichtbarkeit von Frauen als Ziel in Strategien und Leitlinien verankert, entsteht ein verbindlicher Rahmen für das organisationale Handeln. Zielgrößen und handlungsleitende Vorgaben dienen als Orientierung für Maßnahmen in verschiedenen Bereichen der Organisation und machen Fortschritte intern und extern nachvollziehbar.

BEST-PRACTICE

Frauenförderplan

Der aktuelle Frauenförderplan (2025-2030) der **Berliner Wasserbetriebe** formuliert umfassende Ziele und Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen. Inhaltlich orientiert er sich an fünf zentralen Handlungsfeldern: „Geschlechtsspezifische Benachteiligung“, „Gleichstellungskompetenz“, „Beruf / Familie / Lebensphasen“, „Chancengleichheit“ und „Personalgewinnung und -entwicklung“. Zur Umsetzung sind für die Organisationsbereiche Personalmanagement, Unternehmenskommunikation und Arbeitssicherheit konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Der Plan wurde vom Personalmanagement in Zusammenarbeit mit der Frauenvertretung unter Einbindung von Fachabteilungen und Beschäftigten erarbeitet.

<https://www.bwb.de/de/vielfalt.php>

BEST-PRACTICE

Gleichstellung als strategische Organisationsentwicklung

Vor dem Hintergrund eines dauerhaft geringen Frauenanteils trotz qualifizierter Absolventinnen hat das Oldenburger Forschungsinstitut **OFFIS – Institut für Informatik** mit der Vorstandsinitiative „25 in 25“ Gleichstellung bewusst als strategische Organisationsentwicklung angelegt. Ziel war es, den Frauenanteil nachhaltig auf allen Hierarchieebenen zu erhöhen und Attraktivität sowie Bindung des Instituts für Informatikerinnen zu stärken. Statt punktueller Einzelmaßnahmen wurde ein systematischer Transformationsprozess angestoßen. Auf Basis einer umfassenden Analyse entlang der HR-Wertschöpfungskette wurden strukturverändernde Maßnahmen in den Handlungsfeldern „Sprache und Sichtbarkeit“, „Führungsstrukturen“ und „Qualifizierung und Entwicklung“ umgesetzt. Gleichstellung und der damit verbundene Kulturwandel wurden dauerhaft in den Strukturen des Instituts verankert; die definierten Zielgrößen wurden erreicht und in einzelnen Bereichen übertroffen.

<https://www.offis.de/offis/ueber-uns/gender-equality-plan.html>

Vielfalt (vor)leben, gleichberechtigte Sichtbarkeit etablieren

Wenn Vielfalt und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven im Alltag der Organisation gelebt werden, kann die Sichtbarkeit von Frauen zur Selbstverständlichkeit werden. Ein Umfeld, das Vielfalt als Innovationsmotor begreift und Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen sowie mit vielfältigen Hintergründen unterstützt, schafft hierfür die Grundlage. Führungskräfte tragen dabei besondere Verantwortung, indem sie Vielfalt aktiv vorleben und Frauen selbstverständlich sichtbar machen.

BEST-PRACTICE

Gelebte Vielfalt

Das Technologieunternehmen **PGXperts** fördert seine Innovationskraft durch Diversität im Team und setzt auf neue Organisationsstrukturen, um die Teilhabe und Sichtbarkeit von Frauen in MINT-Berufen zu stärken. Die Unternehmensführung ist überzeugt, dass vielfältige Perspektiven die Innovationsfähigkeit positiv beeinflussen, und zu besseren Ergebnissen und Entscheidungen führen. Durch flexible Arbeitszeitmodelle, Mentoring-Programme, Weiterbildungen und Mitarbeit in Forschungsprojekten wird die persönliche Entwicklung aller Teammitglieder gefördert. In einem diversen Führungsteam gestalten Frauen sichtbar mit. PGXperts und seine Geschäftsführerin setzen sich in verschiedenen Netzwerken für die Sichtbarkeit von Frauen in MINT-Berufen und Führungspositionen ein.

<https://pgxperts.com/ueber-uns/>

Male Allies einbeziehen

Gleichstellung ist eine gemeinsame Aufgabe. Männliche Verbündete (Male Allies) spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie können entscheidend dazu beitragen, die Sichtbarkeit von Frauen zu stärken und aktiv an einer diskriminierungsfreien Organisationskultur mitzuwirken. Gerade weil überwiegend Männer Führungs- und Entscheidungspositionen innehaben, verfügen sie in diesen Rollen über besondere Handlungsmacht und Verantwortung, Gleichstellung voranzubringen. Solidarisches Verhalten im Alltag, die bewusste Nutzung von Reichweite und Ressourcen sowie ein klares Eintreten für Gleichstellung sind wirksame Hebel, um nachhaltige Veränderungen zu unterstützen. Männer sollten daher gezielt in Maßnahmen einbezogen und als Unterstützer eines gemeinsamen Ziels adressiert werden.

BEST-PRACTICE

Male Ally Kampagne

Die Initiative **Frauen In Führung (F!F)** fokussiert durch ihre Aktivitäten eine Erhöhung des Frauenanteils und der Vielfalt in der Führungsebene der deutschen Immobilienwirtschaft, um Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit der Branche zu steigern. Dabei setzt die Initiative unter anderem auf die Einbindung von Männern aus der Branche. Eine Kampagne porträtiert Male Allies aus unterschiedlichen beruflichen Positionen und bündelt praktische Tipps, wie sich Männer für mehr Gleichberechtigung einsetzen können – privat, beruflich oder gesellschaftlich.

<https://www.frauen-in-fuehrung.info/was-wir-tun/male-ally/>



DAS KÖNNEN MÄNNER TUN:

- Berufliche Netzwerke für Frauen öffnen, Frauen empfehlen.
- Ihre Erfahrungen als Mentoren teilen.
- Sexistische Kommentare und diskriminierendes Verhalten ansprechen.
- Mit anderen Männern über Chancengerechtigkeit sprechen.
- All-Male-Panels und -Gremien absagen und Frauen vorschlagen.
- Als Male Ally sichtbar sein (auf Veranstaltungen, durch Posts auf Social Media).
- In der Organisation die Bedürfnisse von Kolleg*innen mit Care-Verantwortung berücksichtigen (Planung von Meetings etc.).
- Private Haus- und Familienarbeit in gemischtgeschlechtlichen Partnerschaften gerecht aufteilen.
- Väter: Elternzeit nehmen und andere Männer dazu ermutigen.

→ **Weitere Umsetzungstipps** bieten die Zusammenstellungen der **AllBright Stiftung** <https://www.allbright-stiftung.de/4x4> und der Initiative **Frauen In Führung** <https://www.frauen-in-fuehrung.info/was-wir-tun/male-ally-tips/>

Faire Chancen für Karrieren und Anerkennung schaffen

Frauen sind in Innovationskontexten auch deshalb weniger sichtbar, weil sie seltener in Positionen vertreten sind, die mit Einfluss und öffentlicher Wahrnehmung einhergehen. Zugleich ist Sichtbarkeit selbst ein zentraler Faktor für berufliche Weiterentwicklung. Nur wenn Frauen über die gleichen Karrierechancen verfügen wie Männer, können sie gleichberechtigt sichtbar sein – und nur wenn sie gleiche Chancen auf Sichtbarkeit haben, eröffnen sich gleiche Karrierechancen.

Transparente und faire Entscheidungsprozesse

Um Chancengleichheit in allen Auswahl- und Personalentscheidungen zu fördern, sollten verbindliche Kriterien und Verfahren gelten, die allen Beschäftigten, insbesondere potenziellen Bewerber*innen transparent kommuniziert werden. Gleichstellungsbeauftragte können dabei systematisch zur Unterstützung und Beratung einbezogen werden. Die Sensibilisierung für unbewusste Biases in Entscheidungssituationen und die Festlegung von Frauenquoten für alle Gremien, Kommissionen und Juries können Verzerrungseffekte wie Homosoziale Kooptation (Bevorzugung aufgrund von Ähnlichkeit) verringern und damit die Karriere- und Aufstiegschancen von Frauen verbessern.

BEST-PRACTICE

Gender Mainstreaming in Berufungsverfahren

Die Universitätsleitung der **Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)** hat sich gemeinsam mit ihren fünf Fakultäten bereits 2005 auf universitätsinterne Zielvereinbarungen geeinigt, um den Frauenanteil in der Wissenschaft zu erhöhen. Zur Erreichung dieser Ziele setzt die FAU unter anderem auf Gender Mainstreaming in Berufungsverfahren. Ein umfassender Leitfaden der Universitätsleitung legt hierfür zentrale Regelungen fest – darunter die Beteiligung der Frauenbeauftragten, proaktives Headhunting zur Gewinnung von Professorinnen sowie Vorgaben zum Frauenanteil in Berufungsausschüssen. Ein Online-Tutorial über Gender Biases und deren Einfluss auf Personalentscheidungen soll vor allem die Mitglieder von Berufungskommissionen und Führungskräfte der FAU informieren und sensibilisieren.

<https://www.gender-und-diversity.fau.de/gender/proaktive-berufungspolitik/proaktive-berufungspolitik/>

Veränderung der Anerkennungskultur

In allen Organisationen prägen eine Vielzahl an formalen und informellen Kriterien, Prozessen und Routinen, welche Personen mit ihrer Expertise sichtbar werden und wessen Beiträge Anerkennung finden. Diese Mechanismen beeinflussen zugleich, welche Leistungen

systematisch weniger wahrgenommen werden. Eine Veränderung dieser Strukturen kann dazu beitragen, Zugänge zu Sichtbarkeit gerechter zu gestalten und Räume zu öffnen, in denen Frauen mit ihren Ideen und Perspektiven selbstverständlich präsent sind.

BEST-PRACTICE

Kulturwandel in der Forschungsbewertung

Die **Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)** ist ein weltweiter Zusammenschluss von mehr als 800 Forschungsorganisationen, Förderinstitutionen, Bewertungsbehörden und wissenschaftlichen Fachgesellschaften. Ziel der Initiative ist es, die Bewertung von Forschung, Forschenden und Forschungseinrichtungen weiterzuentwickeln, um der Vielfalt wissenschaftlicher Leistungen, Praktiken und Aktivitäten besser gerecht zu werden. Ausgangspunkt ist die Kritik an einer stark auf publikations- und zitationsbasierte Kennzahlen fokussierte Bewertungspraxis, die viele relevante Beiträge wissenschaftlicher Arbeit nur unzureichend berücksichtigt. CoARA setzt sich für eine Forschungsbewertung ein, die qualitative

Beurteilungen und Peer-Review in den Vordergrund stellt, vielfältige Beiträge – etwa in Lehre, Mentoring, Transfer – sowie unterschiedliche Karriereverläufe anerkennt und quantitative Indikatoren verantwortungsvoll einsetzt. Mit der Unterzeichnung der CoARA-Vereinbarungen erklären teilnehmende Organisationen ihre Bereitschaft, diese und weitere zentrale Prinzipien im eigenen institutionellen Kontext umzusetzen und Fortschritte transparent zu machen. Eine Mitgliedschaft bietet Organisationen darüber hinaus Möglichkeiten für Austausch, Zusammenarbeit und aktive Mitgestaltung des Netzwerks und seiner Weiterentwicklung.

<https://www.coara.org/>

Handlungsempfehlungen: Praktische Maßnahmen und Instrumente für Gleichstellung & Kommunikation

Für (Un-)Sichtbarkeit sensibilisieren:

Machen Sie auf die Problematik der fehlenden Sichtbarkeit von Frauen in Ihrer Organisation aufmerksam, z. B. in Form von Kampagnen, Informationsbeiträgen oder Veranstaltungen. Informieren Sie die Leitungsebene, die Fachbereiche und Personalabteilungen über den Nutzen erhöhter Chancengleichheit und Sichtbarkeit, um sie als aktive Unterstützer*innen für Maßnahmen zu gewinnen.

Kriterien und Prozesse für Anerkennung und Sichtbarkeit reflektieren:

Analysieren Sie, welche Kriterien, Abläufe und Routinen Anerkennung und Sichtbarkeit in Ihrer Organisation beeinflussen und identifizieren Sie mögliche Ausschlussmechanismen. Schaffen Sie interne Gelegenheiten, Kriterien für Leistung, Exzellenz und Sichtbarkeit in ihrer Organisation zu reflektieren, um eine inklusivere Organisationskultur zu fördern.

Organisationale Zielvereinbarungen treffen:

Setzen Sie gemeinsam mit der Leitungsebene konkrete Zielgrößen für die Repräsentanz und Sichtbarkeit von Frauen fest und verankern Sie das Thema in allen Organisationsbereichen. So entstehen Verbindlichkeit und eine klare Orientierung für die gesamte Organisation.

Kommunikation gendersensibel gestalten:

Achten Sie in der internen Kommunikation und der Außendarstellung auf eine geschlechtergerechte Sprache und Bildgestaltung. Kommunikations-Leitlinien können dabei unterstützen: Sie geben Mitarbeitenden Sicherheit im Arbeitsalltag und fördern eine konsistente, gendersensible Kommunikationskultur, die alle Mitarbeitenden anspricht und die Vielfalt der Organisation nach außen sichtbar macht.

Auswahl- und Entscheidungsprozesse transparent machen:

Legen Sie für alle Personal- und Auswahlentscheidungen verbindliche Kriterien und nachvollziehbare Abläufe fest. Klar kommunizierte Leitlinien und transparente Verfahren schaffen Orientierung, erhöhen die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und tragen dazu bei, unbewusste Gender Biases zu reduzieren sowie Chancengerechtigkeit systematisch zu stärken.

Perspektiven von Frauen berücksichtigen:

Setzen Sie sich für die Beteiligung von Frauen und nach Möglichkeit eine paritätische Besetzung in sämtlichen Gremien, bei Veranstaltungen und Kommunikationsprodukten ein.

Vereinbarkeit ermöglichen:

Sichern Sie die gleichberechtigte Teilhabe und Karrierechancen von Frauen und Männern mit Care-Verantwortung.

Mehrfachbelastungen kompensieren:

Stellen Sie zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung, wenn Frauen (als Minderheitsgruppe) z. B. aufgrund von Gremientätigkeiten verstärkt belastet sind.

Diskriminierungsfreie Organisationskultur fördern:

Sensibilisieren Sie Mitarbeitende auf allen Karrierestufen für Geschlechterstereotype und etablieren Sie eine Organisationskultur, in der unterschiedliche Perspektiven willkommen sind. Trainings können verdeutlichen, wie Geschlechterstereotype und unbewusste Voreingenommenheit die eigene Wahrnehmung, Bewertung anderer und Sichtbarkeit beeinflussen. Sie unterstützen gerechte Entscheidungsprozesse. Insbesondere, wenn sie unmittelbar vor Personalentscheidungen besucht werden, entfalten sie ihre Wirkung.

Male Allies einbeziehen:

Binden Sie Männer in alle Strategien mit ein und machen Sie „männliche Verbündete“ als Role Models sichtbar.

AUS DER IFiF-FÖRDERRICHTLINE: INSPIRATION, TOOLS UND LINKS

Gründerinnenfreundliche Strukturen an Hochschulen:

Das Projekt **InnoGründerinnen** hat Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gründerinnenförderung an Hochschulen entwickelt. Zu den zentralen Empfehlungen gehört: Gründung zum hochschulübergreifenden (strategischen) Thema und zum Inhalt der Lehre machen, Unternehmerisches Denken und Kompetenzen vermitteln, die Vielfalt von Gründungsformen sichtbar machen und eine gendersensible Ansprache in der Gründungsförderung und -beratung etablieren.

<https://innogruenderinnen-bga.de/handlungsempfehlungen>

Austauschformate für eine geschlechtergerechte Wissenschaftskommunikation:

Das Projekt **EXENKO** hat an vier Partnerhochschulen Dialogveranstaltungen und Workshops durchgeführt, die Wissenschaftlerinnen, Kommunikationsverantwortliche sowie Gleichstellungsverantwortliche zusammenbringen. Die Handreichung bündelt zentrale Empfehlungen und praxisnahe Anleitungen für die Entwicklung gemeinsamer Formate zur Förderung der Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen.

https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00082719

Neue Gestaltungsräume in Tech:

Das Projekt **#100TechFrauen** zeigt, wie Frauen die Tech-Ökonomie schon heute gestalten und hat drei zentrale Möglichkeitsräume identifiziert, die neue Chancen für Frauen in Tech-Unternehmen bieten: ein neues Technikverständnis, das den Nutzen der Kund*innen fokussiert, agile Arbeitskulturen und neue Raum-Zeit-Strukturen. Wie Unternehmen diese Chancen nutzen können, hat das Projekt in einer Publikation zusammengefasst.

<https://www.100techfrauen.de/publikation-frauen-in-der-tech-oekonomie-wegbereiterinnen-einer-neuen-welt/>



WEITERE TOOLS & LINKS

Gendersensibel kommunizieren:

Checklisten und Leitfäden für eine geschlechtergerechte Darstellung in Wort und Bild bietet das Projekt **Genderleicht & Bildermächtig** des Journalistinnenbund e.V.

<https://www.genderleicht.de>

Familienbewusste Unternehmenskultur:

Der „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“ unterstützt Unternehmen dabei, familienfreundliche Maßnahmen systematisch zu überprüfen und gezielt weiterzuentwickeln. Über ein Teilnahmesiegel können sie ihr Engagement sichtbar machen. Das kostenlose Online-Tool ist ein Angebot des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des **Bundesfamilienministeriums**.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/vereinbarkeitsthemen/unternehmenskultur/fortschrittsindex-vereinbarkeit-unternehmenskultur-messbar-machen-211604>

TOTAL E-QUALITY-Prädikat:

Mit diesem Prädikat werden Organisationen für die Verankerung und Umsetzung von Chancengleichheit und Vielfalt ausgezeichnet. Im Bewerbungsprozess legen Organisationen dar, wie Chancengleichheit und Vielfalt strategisch verankert sind. Das Verfahren setzt damit nicht nur auf Sichtbarkeit nach außen, sondern stärkt auch die interne Systematik und Anschlussfähigkeit guter Praxis.

<https://www.total-e-quality.de>

Sichtbarkeit langfristig erhöhen

Die Sichtbarkeit innovativer Frauen aus der eigenen Institution oder dem eigenen Unternehmen zu erhöhen, ist kein Selbstläufer. Sie bleibt auch nicht dauerhaft bestehen, selbst wenn das Thema über einen gewissen Zeitraum hinweg intensiv bearbeitet und gut umgesetzt wurde. Einzelne Maßnahmen können zwar Aufmerksamkeit erzeugen, führen jedoch nur dann zu nachhaltiger Veränderung, wenn sie kontinuierlich umgesetzt, reflektiert und strukturell verankert werden, etwa durch feste Zuständigkeiten, verbindliche Zielsetzungen und die Einbettung in bestehende Kommunikations- und Gleichstellungsstrategien.

Um die Sichtbarkeit von Frauen langfristig zu stärken, braucht es darüber hinaus verlässliche Formate, eine systematische Auswertung der umgesetzten Maßnahmen sowie klare Zuständigkeiten und Abstimmungen der verantwortlichen Akteur*innen. Erst durch das Zusammenspiel dieser Faktoren kann Sichtbarkeit dauerhaft wirksam werden. So können bestehende Ungleichgewichte abgebaut und eine selbstverständliche Anerkennung der Leistungen innovativer Frauen erreicht werden.⁵⁹

DENKANSTOSS



Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Sind unsere Sichtbarkeitsmaßnahmen einmalig oder als regelmäßige Formate angelegt? Haben wir feste Anlässe oder Formate, in denen Frauen kontinuierlich sichtbar gemacht werden?
- Erfassen wir systematisch, wer in unserer Kommunikation sichtbar wird und wer ggf. nicht?
- Haben wir Formate, die gute Praxis sichtbar machen und zur Nachahmung anregen (z. B. Awards, jährliche Auszeichnungen)?
- Nutzen wir Daten (z. B. aus Monitoring oder Gleichstellungsberichten), um unsere Maßnahmen weiterzuentwickeln?
- Wer ist in unserer Organisation für das Thema Sichtbarkeit verantwortlich? Sollten verschiedene Abteilungen oder Bereiche regelmäßig zu diesem Thema zusammenarbeiten?

” Oft entscheidet der Zufall darüber, über wessen Forschung berichtet wird. Entscheidend sind bestehende Kontakte zur Hochschulkommunikation oder die Schnelligkeit der Antwort bei der letzten Presseanfrage – das sind selten transparente Kriterien. Und oft sind es dann eben wieder Männer, die angesprochen werden. Hier braucht es einen strukturierten Prozess: Warum nicht regelmäßig die Professorinnen fragen, ‚Was sind Ihre aktuellen Projekte, was wäre interessant zu kommunizieren?‘ und daraus einen Datenpool entwickeln? So wird die Sichtbarkeit nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt gestaltet. **”**

Prof. Dr. Elke Wolf
Professorin für Volkswirtschaftslehre und Frauenbeauftragte an der Hochschule München,
Projektleitung IfiF-Projekt Prof:inSicht
<https://profinsicht.hm.edu/>

⁵⁹ Weiterführende Literatur zu den Inhalten dieses Kapitels: Cacace (2009); Enzenhofer et al. (2020); Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina (2022)

Möglichkeiten der Umsetzung und Best-Practice-Beispiele

Sichtbarkeit sollte als Bestandteil einer langfristigen Strategie zur Förderung von Chancengleichheit verstanden und nicht isoliert gedacht werden. Entscheidend ist, dass Maßnahmen aufeinander aufbauen und systematisch weiterentwickelt werden. Die folgenden Ansätze zeigen, wie Sichtbarkeit langfristig gestärkt werden kann.

Kontinuität statt Einzelmaßnahmen – neue Normalitäten etablieren

Sichtbarkeit entsteht durch Kontinuität. Einmalige Kampagnen oder punktuelle Formate können Aufmerksamkeit erzeugen, entfalten jedoch nur begrenzte Wirkung, wenn sie nicht verstetigt werden. Nachhaltige Sichtbarkeit erfordert wiederkehrende Formate und eine langfristige Planung. Regelmäßige Porträtserien, Interviews oder Social-Media-Serien tragen dazu bei, Frauen und ihre Leistungen kontinuierlich präsent zu halten und neue Normalitäten zu etablieren. Auch wiederkehrende Anlässe wie Aktionstage, Veranstaltungen oder Publikationsreihen bieten die Möglichkeit, Sichtbarkeit systematisch zu verankern. Auf diese Weise wird Sichtbarkeit zu einem festen Bestandteil der Kommunikation und bleibt nicht die einmalige Ausnahme.

BEST-PRACTICE

Women in STEM

Das **Max Delbrück Center** setzt mit der Reihe „Women in STEM“ auf ein kontinuierliches Format, das Wissenschaftlerinnen aus unterschiedlichen Disziplinen sichtbar macht. In Video-Porträts werden Forscherinnen vorgestellt, deren Arbeit von Neurowissenschaften über Immunologie bis hin zu Bioengineering reicht. Neben ihren wissenschaftlichen Leistungen geben die Beiträge auch Einblicke in ihre Rolle als Mentorinnen, Leiterinnen interdisziplinärer Teams und aktive Gestalterinnen der Forschungsgemeinschaft.

Die Serie ist Teil eines umfassenderen Engagements für Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion am Max Delbrück Center. Sichtbarkeitsmaßnahmen werden dort gezielt mit strukturellen Ansätzen verknüpft, etwa durch Gleichstellungspläne, Mentoring-Programme, Maßnahmen zur Karriereförderung von Wissenschaftlerinnen sowie die systematische Analyse von Gleichstellungsdaten.

<https://www.mdc-berlin.de/de/ueber/werte/vielfalt-gleichstellung-inklusion>



© Max Delbrück Center

Auffindbarkeit sichern: Expertinnenprofile, Datenbanken und Wikipedia

Über kontinuierliche Kommunikationsformate hinaus ist es entscheidend, dass Frauen und ihre Expertise systematisch auffindbar gemacht werden, ihre „Entdeckung“ also nicht dem Zufall überlassen ist. Dazu gehören gut gepflegte Expertinnenprofile auf den eigenen Kanälen,

die nicht nur „Wer ist das?“, sondern auch „Wozu forscht diese Person und wozu kann sie sprechen?“ beantworten. Gezielte Förderung, beispielsweise durch Mentoring oder Medientrainings, kann hier andocken.

BEST-PRACTICE

Professorinnen am UKE

Ein Beispiel für die Verbindung von individueller Sichtbarkeit und struktureller Förderung ist das **Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE)**: Mit der Interviewreihe „Wissen schafft Wandel – Professorinnen am UKE“ werden Professorinnen porträtiert und ihre Karrierewege sowie Forschungsschwerpunkte sichtbar gemacht. Sie geben Einblicke in ihre individuellen Karrierewege, ihre Motivation und ihre Forschungsinteressen und teilen Erfahrungen und Tipps für junge Wissenschaftlerinnen. Die Reihe ist zugleich mit Mentoringstrukturen verknüpft und zeigt damit beispielhaft, wie Sichtbarkeit und gezielte Förderung zusammengedacht werden können.

<https://www.uke.de/landingpage/professorinnen-am-uke/>

Wissen schafft Wandel – Professorinnen am UKE



Prof. Dr.
Marylyn Addo
Professur für Innere Medizin und
Infektiologie



Prof. Dr.
Gunhild von Amsberg
Professur für medikamentöse
Therapie urogenitaler Tumore



Prof. Dr.
Petra Arck
Professur für Experimentelle
Fetomaternale Medizin



Prof. Dr.
Cristina Becchio
Professorship for Neuroscience with a
focus on Action and Cognition



Prof. Dr.
Sandra M. Blois
Professur für Glykoimmunologie und
Reproduktion



Prof. Dr.
Barbara Braunger
Professur für Neuroanatomie



Prof. Dr.
Madeleine Bunders
Professur für Regenerative Medizin
und Immunologie



Prof. Dr.
Lucie Carrier
Professorship of Functional Genomics
of Cardiomyopathies



Prof. Dr.
Friederike Cuello
Professur für Molekulare
Pharmakologie

© Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE)

Ergänzend können externe Sichtbarkeitsplattformen genutzt werden, um Expertinnen der eigenen Organisation sichtbar und für Medien, Veranstaltungen oder Kooperationen besser auffindbar und ansprechbar zu machen. Dazu zählen beispielsweise Wissenschaftlerinnen-Datenbanken wie femconsult oder AcademiaNet sowie die Expertinnendatenbanken Speakerinnen.org und #InnovativeFrauen, in die sich Frauen mit ihrer Expertise selbst eintragen können.

IFiF-BEST-PRACTICE

Expertinnendatenbank #Innovative Frauen

„Wir haben leider keine weibliche Expertin gefunden!“ – dieser häufig geäußerten Aussage begegnet das IFiF-Projekt **#InnovativeFrauen** mit einer digitalen Expertinnendatenbank. Die Plattform macht Frauen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation sichtbar und erleichtert Medienschaffenden, Redakteur*innen und Veranstaltungsverantwortlichen den Zugang zu qualifizierten Expertinnen. Innovative Frauen können eigenständig gestalten, wie sie mit ihren Leistungen und Themen dort sichtbar werden.

<https://www.innovative-frauen.de>

Auch die Online-Enzyklopädie Wikipedia spielt eine wichtige Rolle für die öffentliche Sichtbarkeit und Auffindbarkeit von Frauen und ihrer Expertise. Hochschulen und Forschungseinrichtungen können hier aktiv werden, etwa durch Workshops oder Edit-a-thons zur Erstellung von Wikipedia-Artikeln über Innovatorinnen, Expertinnen und Wissenschaftlerinnen, egal ob über innovative Frauen aus der eigenen Institution oder dem eigenen Fach unabhängig vom Wirkungsort geschrieben wird.

IFI-BEST-PRACTICE

**Wikipedia als Hebel für mehr Sichtbarkeit**

Das IFI-Projekt **Hack the Wiki Gap** setzt gezielt an einer zentralen digitalen Sichtbarkeitslücke an: Frauen sind in der Wikipedia bislang deutlich unterrepräsentiert. Um diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken, entwickelte das Projekt Hackathon-Formate, in denen die Teilnehmenden praxisnah lernten, selbst Wikipedia-Autor*innen zu werden und biografische Einträge über bislang fehlende innovative Frauen zu verfassen. Insgesamt wurden sechs Hackathons durchgeführt, die zahlreiche neue Wikipedia-Artikel hervorbrachten. Um die im Projekt entwickelten Lerninhalte für weitere Akteur*innen nutzbar zu machen, entstanden zwei frei zugängliche Tutorials auf <https://wikigap.de/tutorials>:

Tutorial 1: Einstieg in Wikipedia: Von der Kontoerstellung über erste Schritte bis hin zum Schreiben und Veröffentlichen eigener Artikel.

Tutorial 2: Wikipedia-Wissen weitergeben: Wie das Schreiben für Wikipedia in Lehrveranstaltungen oder Workshops vermittelt werden kann.

**Anreize und Anerkennung schaffen:
Best-Practice-Transfer von Maßnahmen**

Sichtbarkeit wird langfristig besonders wirksam, wenn sie nicht nur kommunikativ hergestellt, sondern auch institutionell anerkannt und gefördert wird. Ergänzend zu wiederkehrenden Kommunikationsformaten und Maßnahmen zur Auffindbarkeit können Auszeichnungen, interne Awards oder Anerkennungsformate für Gleichstellungsarbeit einen zusätzlichen Hebel schaffen: Sie würdigen Engagement, erhöhen Aufmerksamkeit für gelungene Ansätze und markieren Chancengleichheit als Bestandteil von Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Wirksamkeit, strukturelle Verankerung und Übertragbarkeit sollten zentrale Kriterien solcher Anerkennungsformate sein.



© Frankfurt University of Applied Sciences

BEST-PRACTICE

Laura-Maria-Bassi-Preis

Die **Frankfurt University of Applied Sciences** vergibt seit 2005 jährlich den Laura-Maria-Bassi-Preis für Frauenförderung und eine geschlechtersensible Hochschulkultur und zeichnet damit Initiativen aus, die zur Geschlechtergerechtigkeit beitragen. 2026 wurde der mit 1.000 Euro dotierte Preis an das Lehr- und Wissenschaftsprojekt „Von Unsichtbarkeit und Sichtbarmachen – Zur Repräsentanz von Frauen in der Architektur“ vergeben, in dem Studierende Biografien von Architektinnen recherchieren und aufbereiten. Das Projekt ist verstetigt und führte bereits zu mehreren Publikationen und einer Ausstellung. Perspektivisch sollen Wikipedia-Einträge zu Architektinnen ergänzt werden.

<https://www.frankfurt-university.de/de/hochschule/einrichtungen-und-services/beauftragte-und-vertretungen/fgb/laura-maria-bassi-preis>

BEST-PRACTICE

BestChance Award

Die **Fraunhofer-Gesellschaft** hat 2019 den mit 3.000 Euro dotierten Award „BestChance“ eingeführt, um wirksame Maßnahmen und besonderes Engagement für Chancengleichheit innerhalb der Organisation sichtbar zu machen. In der Praxis wird damit die Umsetzung wirkungsvoller, gut übertragbarer Ansätze hervorgehoben und Fraunhofer-weit als Orientierung für weitere Institute kommuniziert. Beispiele aus den letzten Jahren zeigen, dass dabei insbesondere Maßnahmen ausgezeichnet werden, die strukturelle Veränderungen anstoßen und in der Organisation langfristig verankern. Initiiert wurde der Preis von Mitgliedern des Fraunhofer-weiten Gleichstellungsnetzwerks. Die Preisvergabe wird von der Zentralen Gleichstellungsbeauftragten der Fraunhofer-Gesellschaft koordiniert.

<https://www.ise.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/news/2024/fraunhofer-ise-mitarbeiterinnen-gewinnen-best-chance-award-2024.html>

Wirkung messen und reflektieren

Um Sichtbarkeit langfristig zu stärken, ist es entscheidend, Maßnahmen systematisch zu begleiten und ihre Wirkung zu reflektieren. Dazu gehört zunächst ein kontinuierliches Monitoring: Wer wird sichtbar gemacht – und wer nicht? Die Erhebung und Auswertung von nach Geschlecht differenzierten Daten ermöglicht es, bestehende Ungleichgewichte zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Darüber hinaus kann ein solches Monitoring auch wichtige Hinweise auf strukturelle Barrieren geben. Die regelmäßige Auswertung und Berichterstattung dieser Daten schafft Transparenz, unterstützt evidenzbasierte Entscheidungen und trägt dazu bei, Sichtbarkeit strategisch weiterzuentwickeln.

BEST-PRACTICE

Gender-Monitoring

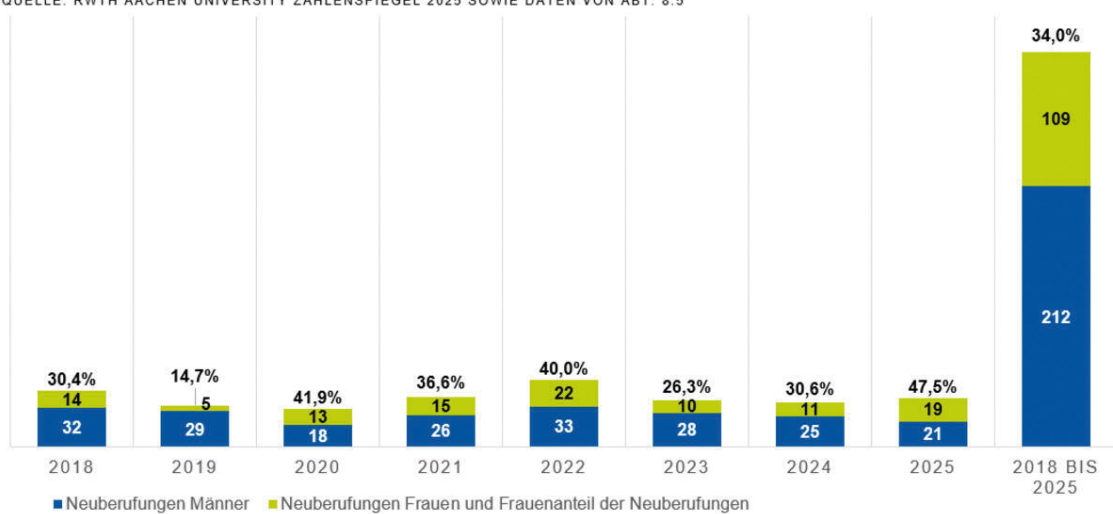
Die **RWTH Aachen** setzt mit ihrem Gender-Monitoring auf eine systematische und datenbasierte Grundlage zur Förderung von Gleichstellung. Regelmäßig werden geschlechterdifferenzierte Kennzahlen entlang zentraler Karrierewege erhoben und ausgewertet – von der Studienaufnahme über wissenschaftliche Qualifikationsphasen bis hin zu Professuren.

Das Monitoring macht sichtbar, an welchen Stellen Frauen im Wissenschaftssystem unterrepräsentiert sind, was Hinweise auf strukturelle Barrieren gibt. Die Ergebnisse werden aufbereitet und innerhalb der Hochschule kommuniziert, um Transparenz zu schaffen und gezielte Maßnahmen abzuleiten. Auf diese Weise dient das Gender-Monitoring nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern als zentrales Steuerungsinstrument für Gleichstellungsmaßnahmen. Es ermöglicht, Fortschritte messbar zu machen, Maßnahmen anzupassen und langfristig eine ausgewogenere Repräsentanz von Frauen auf allen Karrierestufen zu erreichen.

<https://www.rwth-aachen.de/cms/root/wir/Profil/Gender-Diversity/~mcri/Gender-Monitoring>

BERUFUNGSPRAXIS 2018-2025 RWTH INSGESAM (ALLE BESOLDUNGSSTUFEN)

QUELLE: RWTH AACHEN UNIVERSITY ZAHLENSPIEGEL 2025 SOWIE DATEN VON ABT. 8.5



Regelmäßige Zusammenarbeit – Arbeitsgruppe für Geschlechtergleichstellung etablieren

Die langfristige Stärkung von Sichtbarkeit erfordert klare Zuständigkeiten, ausreichende Ressourcen und die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven. Eine zentrale Rolle kommt dabei Gleichstellungsbeauftragten und Kommunikationsverantwortlichen zu. Diese können gemeinsam eine vielfältig zusammengesetzte Arbeitsgruppe initiieren, in der möglichst viele weitere Statusgruppen vertreten sind.

Eine solche Gruppe kann geschlechtsspezifische Daten analysieren, Maßnahmen entwickeln und deren Umsetzung begleiten. Gleichzeitig fördert sie den Austausch innerhalb der Organisation und trägt dazu bei, Gleichstellungsthemen kontinuierlich auf die Agenda zu setzen.

Darüber hinaus kann die Arbeitsgruppe Kommunikationsprozesse aktiv gestalten: Beispielsweise können Kommunikationsverantwortliche gezielt auf Fakultäten bzw. Fachbereiche zugehen, um Expertinnen für bestimmte Themen anzufragen und sichtbar zu machen. Gemeinsam kann in der Arbeitsgruppe eine interne Expertinnenliste aufgebaut werden, mit der weibliche Expertise in der Organisation systematisch auffindbar wird, für eigene Formate ebenso wie für externe Medien- und Veranstaltungsanfragen.

BEST-PRACTICE

Vernetzung von Frauen im High-Performance Computing

Das Netzwerk **JuWinHPC (Jülich Women in High-Performance Computing)** des Forschungszentrums Jülich GmbH stärkt die Sichtbarkeit von Expertinnen im High-Performance Computing und fördert durch die Organisation lokaler Veranstaltungen, Mentoring, Role Models und internationale Vernetzung ein inklusives Arbeitsumfeld. Das trägt dazu bei, Karrierewege im HPC-Bereich offener und chancengerechter zu gestalten. Das 2022 als Bottom-up-Initiative gegründete Netzwerk wird vom Vorstand des Forschungszentrums Jülich unterstützt.

Das Netzwerk setzt dabei auch auf die Unterstützung von Männern als Allies: Männliche Kollegen werden gezielt eingeladen, an Veranstaltungen teilzunehmen und Teil der Community zu werden. JuWinHPC ist ein anerkanntes lokales Chapter der internationalen Organisation „Women in High Performance Computing“ (WHPC) und damit auch international auf Fachkonferenzen aktiv und unterstützt die Gründung weiterer Diversitätsnetzwerke.

<https://www.fz-juelich.de/en/js/about-us/profile/cooperations/juwinhpc>



Handlungsempfehlungen: Praktische Maßnahmen und Instrumente für Gleichstellung & Kommunikation

Sichtbarkeit kontinuierlich und strategisch gestalten:

Sichtbarkeit von innovativen Frauen sollte als langfristige Kommunikationsaufgabe verstanden und durch wiederkehrende Formate sowie strategisch geplante Kommunikationslinien verstetigt werden. Entwickeln Sie feste Formate wie monatliche Porträtserien, Interviewserien oder wiederkehrende Social-Media-Beiträge mit Porträts von Mitarbeiterinnen. Nutzen Sie bestehende Anlässe wie Veranstaltungen, Publikationen, Pressemitteilungen oder Aktionstage gezielt, um Frauen systematisch sichtbar zu machen.

Sichtbarkeit systematisch planen:

Sichtbarkeit sollte frühzeitig in der Kommunikations- und Veranstaltungsplanung mitgedacht werden. Prüfen Sie bei allen Formaten, ob und wie Expertinnen eingebunden werden können, und berücksichtigen Sie dies bereits in der konzeptionellen und redaktionellen Planung. So wird Sichtbarkeit von Expertinnen nicht nachträglich ergänzt, sondern integraler Bestandteil der Kommunikation.

Expertinnen erfassen und auffindbar machen:

Bauen und pflegen Sie eine zentrale Expertinnen-Datenbank, die für Medienanfragen, Veranstaltungen und Kommunikationsformate genutzt werden kann. Achten Sie auf regelmäßige Aktualisierung und einfache Zugänglichkeit für alle relevanten Bereiche. Ergänzend sollten Fachbereiche bzw. Abteilungen aktiv einbezogen werden, um kontinuierlich sowohl neue Expertinnen zu identifizieren als auch die Datenbank zu erweitern.

Daten zur Sichtbarkeit konsequent nutzen:

Erheben und analysieren Sie regelmäßig geschlechterdifferenzierte Daten, um strukturelle Ungleichgewichte zu identifizieren, z. B. entlang von Qualifikationsstufen oder Karriereübergängen, und Gleichstellungsziele datenbasiert steuern, monitoren und evaluieren zu können. Nutzen Sie diese Daten, um zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten oder weiterzuentwickeln und Fortschritte – ggf. auch fehlende – sichtbar zu machen.

Fachbereiche bzw. Fachabteilungen einbinden:

Gehen Sie gezielt auf Fachbereiche, Abteilungen oder Projektteams zu und fragen Sie nach Expertinnen für bestimmte Themen. Etablieren Sie darüber hinaus einfache Mitteilungsformate und legen Sie konkrete Ansprechpartner*innen im Kommunikationsbereich fest.

Sichtbarkeit als Organisationsaufgabe verankern:

Richten Sie regelmäßige Austauschformate zwischen Gleichstellung, Kommunikation und weiteren relevanten Bereichen ein (z. B. Arbeitsgruppen), in denen Themen, Expertinnen und Maßnahmen gemeinsam abgestimmt werden. So wird das Thema nachhaltig in der Organisation verankert und ist nicht vom Engagement einzelner Personen abhängig.



AUS DER IFiF-FÖRDERRICHTLINE: INSPIRATION, TOOLS UND LINKS

Werkzeuge zur Sichtbarmachung von Innovatorinnen:

Das Projekt **Westfälische Erfinderinnen** hat Sichtbarkeitsstrategien für den regionalen Kontext entwickelt, erprobt und systematisch reflektiert. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in einer **Toolbox** aufbereitet, die die Übertragung auf andere Regionen ermöglicht. Sie enthält Werkzeuge und Hinweise zu allen Projektschritten: Von Recherche, Datenerhebung und -analyse über die Konzeption und Umsetzung konkreter Maßnahmen bis hin zur Evaluation.

https://www.westfaelische-erfinderinnen.de/s/WE_Werkzeugkoffer_digital.pdf

Sichtbarkeit in der Berichterstattung messen:

Das **Gender Equality Tech Tool (GETT)** aus dem Projekt **SESiWi** analysiert Texte aus der öffentlichen Berichterstattung von Organisationen sowie aus klassischen und digitalen Medien. Es erfasst die Geschlechterverteilung namentlich genannter Personen und ermöglicht eine Stereotypenanalyse. Das Tool steht Redaktionen und Forschungseinrichtungen kostenfrei zur Verfügung.

<https://www.wsciencehub.com/gett>

Zitationsdiversität überprüfen:

Das Tool **Diversity-X** des gleichnamigen Projekts kann genutzt werden, um die Geschlechterdiversität und nationale Diversität zitierter Autor*innen in Literaturverzeichnissen zu bestimmen.

<https://diversity-x.de/>



WEITERE TOOLS & LINKS

Expertinnen und Speakerinnen finden:

Über die Datenbank **Femconsult** lassen sich promovierte und habilitierte Wissenschaftlerinnen aus dem deutschsprachigen Raum finden. Die Plattform **Speakerinnen.org** hilft Veranstalter*innen dabei, kompetente Frauen für Konferenzen, Panels, Medien und öffentliche Diskussionen zu finden.

<https://www.gesis.org/femconsult/recherche> | <https://www.speakerinnen.org/>

Gleichstellungscontrolling:

Wie Gleichstellungsdaten wichtiger Gegenstand in Strategieentscheidungen und somit im Leadership werden können, zeigt das Praxisbeispiel der **Universität Osnabrück**:

https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2025/2025-1-Wesseler.pdf

Systematisches Datenmanagement:

Die **Universität Potsdam** nutzt ein systematisches Genderdatenmanagement. Es dient der Transparenz, Qualitätssicherung und Rechenschaftspflicht in gleichstellungsrelevanten Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen sowie der Erfüllung gesetzlicher und förderpolitischer Anforderungen. Damit wird Gleichstellung als strategische Querschnittsaufgabe der Hochschulentwicklung verankert.

<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/informationen-und-publikationen/daten-und-fakten>

Branchenübergreifender Austausch:

Für Unternehmen empfiehlt sich der Beitritt in branchenübergreifende Netzwerke oder Verbände mit Arbeitskreisen wie z. B. „Frauen in der Digitalwirtschaft“ im **Bitkom**. Hier ist der Ort, um Best Practices und unternehmensinterne Erfahrungen mit Ansätzen und Methoden für mehr Chancengerechtigkeit zu teilen.

<https://www.bitkom.org/Bitkom/Organisation/Gremien/Frauen-in-der-Digitalwirtschaft.html>

Innovative Frauen als Role Models sichtbar machen

Aufgrund der historischen Entwicklung des Wissenschafts- und Wirtschaftssystems ist die gängige Vorstellung davon, wer in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation tätig ist männlich geprägt. Eine hohe Sichtbarkeit von Innovatorinnen wie Wissenschaftlerinnen, Forscherinnen, Ingenieurinnen oder Gründerinnen verändern dieses Bild. Sie tragen als Role Models dazu bei, geschlechterstereotype Rollenbilder abzubauen und die Sichtbarkeit innovativer Frauen zu normalisieren – innerhalb von Organisationen, in Fachcommunities, in Medien und in der breiteren Öffentlichkeit. Sie unterstützen Organisationen dabei, Expertise sichtbar zu machen, Vielfalt zu zeigen und ein realistisches, breiteres Bild dessen zu vermitteln, wer Innovation gestaltet.

Darüber hinaus kommt ihnen eine wichtige Orientierungsfunktion für den Fachkräftenachwuchs zu: Sichtbare Frauen machen für Mädchen und junge Frauen erst vorstellbar, dass bestimmte Berufs- und Karrierewege für sie offenstehen. Ganz im Sinne von „**You have to see it, to be it!**“ erweitern sie die beruflichen Perspektiven, indem sie aufzeigen, welche Wege Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation tatsächlich erfolgreich einschlagen können.⁶²

DENKANSTOSS



Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wer wird bei uns regelmäßig zitiert oder porträtiert? Wer wird für Veranstaltungen oder als Interviewpartnerin vorgeschlagen und wirkt so als Role Model?
- Achten wir beim Recruiting darauf, aktiv Frauen als Role Models einzubinden?
- Bilden unsere Role Models unterschiedliche Karrierewege, Hintergründe und Lebensrealitäten ab?
- Greifen wir immer wieder auf dieselben Frauen zurück oder haben wir ein Rotationsprinzip und sorgen für Entlastung?
- Welche innovativen Leistungen von Frauen aus unserer Organisation sind bislang unsichtbar geblieben?
- Haben wir eine interne Expertinnenliste für Panels, Medienanfragen und eigene Formate – und wird sie aktiv genutzt?

” Je vielfältiger Frauen sichtbar werden, desto breiter und realistischer wird das Bild von Berufsfeldern, beispielsweise in den Quantentechnologien. Wenn über unterschiedliche Personen berichtet wird, wird deutlich: Hier arbeiten Menschen mit vielfältigen Hintergründen. Das kann nicht nur mehr Frauen für das Feld gewinnen, sondern kommt allen zugute. Entscheidend ist, sichtbar zu machen, dass auch bislang unterrepräsentierte Gruppen selbstverständlich dazugehören. Ziel ist eine Normalität, in der Geschlecht keine Rolle mehr spielt und Vielfalt als selbstverständlicher Teil der Organisationskultur wahrgenommen wird. **”**

Prof. Dr. Martina Erleemann

Professorin für Wissenschafts- und Geschlechtersoziologie in der Physik an der FU Berlin, Projektleitung IFiF-Projekt WomenIn-QuantumTech

<https://www.womeninquantumtech.de/>

⁶² Weiterführende Literatur zu den Inhalten dieses Kapitels: Boerner et al. (2025); Gladstone & Cimpian (2021); Midgley et al. (2023); Seyberth & Overwien (2024)

Einsatzmöglichkeiten und Best-Practice-Beispiele

Role Models entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie gezielt in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden. Sie geben Orientierung, bauen Barrieren ab und machen konkrete Karrierepfade sichtbar. Wichtig ist dabei, eine breite Vielfalt an Vorbildern sichtbar zu machen, um zu vermeiden, dass einzelne Frauen nur symbolisch (Tokenism) eingesetzt werden und um nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Role Models in die Gewinnung von Fachkräftenachwuchs einbinden

Für Mädchen und junge Frauen, die sich in der Studien- oder Berufsorientierung befinden, eröffnen weibliche Vorbilder neue Perspektiven. Sie machen Berufe und Karrierewege sichtbar, die zuvor möglicherweise nicht in Betracht gezogen wurden – insbesondere in MINT-Bereichen oder anderen Berufsfeldern, in denen bislang noch mehr Männer als Frauen arbeiten. Insbesondere in männerdominierten Bereichen stärken weibliche Vor-

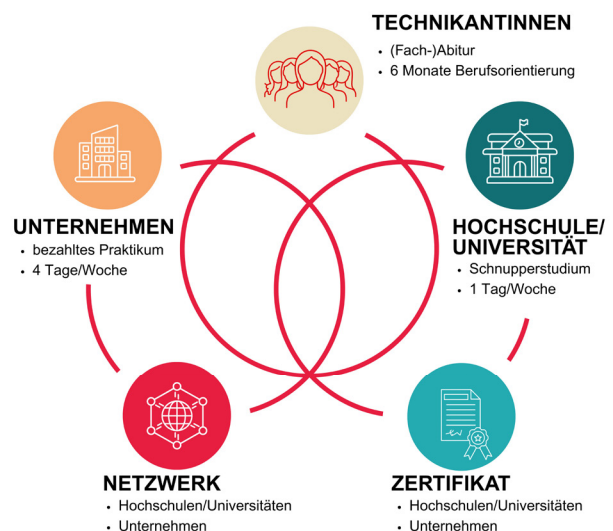
bilder die Selbstwirksamkeit und beruflichen Ambitionen von Frauen. Role Models beeinflussen Wahrnehmungen, berufliche Entscheidungen und Zugehörigkeitsgefühle. Entscheidend ist ein hohes Identifikationspotenzial: Role Models, die als nahbar wahrgenommen werden, stärken das Selbstvertrauen und vermitteln, dass eine berufliche und akademische Karriere in diesen Bereichen erreichbar ist.

BEST-PRACTICE

Kontakte mit Role Models ermöglichen

Das **Niedersachsen-Technikum** bietet mit einer Kombination aus praktischer Erfahrung in Unternehmen und theoretischer Orientierung an den teilnehmenden Hochschulen eine 6-monatige fundierte Entscheidungshilfe für die Wahl eines technischen Studiums oder einer Ausbildung. Während ihres Unternehmenspraktikums bekommen Schülerinnen mit (Fach-)Abitur einen direkten Einblick in die Arbeitswelt von MINT-Berufen und kommen in Kontakt mit Ingenieurinnen und weiblichen Fachkräften. An den Hochschultagen vernetzen sie sich mit ihren Kommilitoninnen und Professorinnen. Begleitet werden die Teilnehmerinnen von Tutorinnen, ehemaligen Teilnehmerinnen, die nach ihrem Technikum ein MINT-Studium aufgenommen haben. All diese Vorbilder teilen ihre Erfahrungen und zeigen, dass eine Karriere in der MINT-Branche keine Frage des Geschlechts ist.

<https://www.niedersachsen-technikum.de>



© Niedersachsen-Technikum

BEST-PRACTICE

Role Models in Tech

Um mehr Frauen für die Tech-Branche zu begeistern, hat das Unternehmen **Otto GmbH & Co. KGaA** das Format „Role Models in Tech“ ins Leben gerufen. In kurzen Video- und Textbeiträgen auf der Website sowie den Social-Media-Kanälen berichten Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Tech-Bereichen über ihre Arbeit. Sie geben persönliche Einblicke in ihren Berufsalltag und ermutigen junge Frauen, eine Karriere in der IT zu verfolgen. Dabei sprechen die Role Models auch offen über Herausforderungen und Unsicherheiten, die sie auf ihrem Weg erlebt haben.

<https://www.otto.de/jobs/de/technology/role-models-in-tech/role-models-in-tech.php>

Frauen in Führungspositionen von Wirtschaft und Wissenschaft: Role Models eröffnen Perspektiven

Frauen in Leitungspositionen sichtbar zu machen, trägt dazu bei, tradierte Vorstellungen von Führung zu hinterfragen und neue Normalitäten zu etablieren. Die Role Models machen sichtbar, dass Fachkompetenz, Führungsstärke und Innovationskraft nicht an ein Geschlecht gebunden sind. Sie wirken gegen die Vorstellung einer

Rolleninkongruenz und stärken das Zutrauen, dort erfolgreich sein zu können. So haben weibliche Role Models einen positiven Effekt auf die Karriereambitionen von Nachwuchskräften und Nachwuchswissenschaftlerinnen und können sie dabei unterstützen, Karrierestrategien zu entwickeln.

BEST-PRACTICE

Frauen in Führung sichtbar machen

Das Projekt **Spitzenfrauen BW** macht Frauen in Führungspositionen baden-württembergischer Unternehmen als Role Models sichtbar und fördert den branchenübergreifenden Austausch und die Vernetzung. Weibliche Vorbilder in Spitzenpositionen werden aktiv bei Veranstaltungen und Weiterbildungsformaten eingesetzt. Beim kostenlosen „Digital Business Lunch“ geben die Role Models ihre Expertise und Erfahrungen zum Thema Frau und Karriere und zu Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit weiter. Netzwerkveranstaltungen fördern den Austausch zwischen Role Models und weiblichen Nachwuchskräften aus der Community.

<https://www.spitzenfrauen-bw.de/>

IFiF-FORSCHUNG



Professorinnen sind starke Role Models

Das Projekt **SiWaProf** zeigt in einer Studie, dass Professorinnen in den Disziplinen Sportmanagement, Sportökonomie und -soziologie in zentralen Kompetenzbereichen – etwa in Lehre, Führung, Präsentation und ethischem Verhalten – deutlich stärker wahrgenommen werden als ihre männlichen Kollegen und ihre Sichtbarkeit dadurch sowohl stereotype Rollenerwartungen aufbricht als auch die Bindung von Frauen an die sportwissenschaftliche Forschung nachhaltig stärkt.⁶³

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/projekte/siwaprof/>

Role Models im Bereich Gründung

Im Gründungskontext wirken Role Models besonders motivierend. Sichtbare Gründerinnen machen unternehmerische Wege greifbar und zeigen, dass Gründung kein exklusiv männliches Feld ist. Sie geben Einblicke in Prozesse, Herausforderungen und Strategien und stärken so das unternehmerische Selbstvertrauen von Frauen mit Gründungsinteresse.

IFiF-BEST-PRACTICE



Angehende Gründerinnen mit Role Models zusammenbringen

Das Projekt WEstartupSH des Vereins **StartupSH** in Schleswig-Holstein stärkt die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen und bietet gründungsinteressierten Frauen vielfältige Angebote. Im Mittelpunkt stehen Formate, die angehende Gründerinnen mit Vorbildern zusammenbringen: Im Mentoring-Programm WEmentor begleiten erfahrene Mentorinnen ihre Mentees ein Jahr lang auf dem Weg zur eigenen Gründung. In der Social-Media-Reihe WEportrait geben Gründerinnen Einblicke in ihren Alltag und teilen praktische Tipps. Zusätzlich fördern Formate wie der #WINspire StartupTalk oder #WINspire Workshops den direkten Austausch mit Role Models aus unterschiedlichen Branchen. Das Schwesterprojekt **WINnovation** aus der IFiF-Förderrichtlinie erweitert diesen Ansatz und zeigt die Vielfalt von Innovation, indem es Frauen mit Vorbildern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in Kontakt bringt.

<https://www.westartup.sh/>

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/projekte/winovation/>

⁶³ Lesch et al. (2024)

Bislang unsichtbare Vorbilder aus der eigenen Organisation sichtbar machen

In Hochschulen, Unternehmen, Verbänden und Vereinen haben Frauen schon immer wichtige Beiträge geleistet, sichtbar wurden jedoch häufig vor allem ihre männlichen Kollegen.

Ein Blick in die eigene Organisations- oder Unternehmensgeschichte macht diese Leerstellen sichtbar: In nahezu allen Institutionen finden sich Frauen, die geprägt, gestaltet und vorangebracht haben – ohne entsprechend erinnert zu werden. Besonders augenfällig wird dies in Bildergalerien in Hochschulen, Organisationen und Unternehmen, auf denen bis heute fast ausschließlich Männer porträtiert sind. Diese einseitigen Darstellungen verzerren

das Bild von Leistung und prägen, wer als bedeutend für eine Organisation und die darin entstandenen Innovationen wahrgenommen wird. Die gezielte Sichtbarmachung bislang übersehener Frauen wirkt dem entgegen: Sie schafft ein realistischeres Selbstverständnis der Organisation/des Unternehmens, macht weibliche Beiträge sichtbar und eröffnet Identifikationsmöglichkeiten.

Viele Hochschulen, Institute und Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass in ihren traditionellen Galerien Frauen unterrepräsentiert sind. Sie machen deshalb Frauen gezielt sichtbar, indem sie entweder fotografische Porträts aktueller, innovativer Frauen hinzufügen oder historische Frauen aus der Unsichtbarkeit holen.

IFiF-BEST-PRACTICE



Wanderausstellung: Versäumte Bilder

„Versäumte Bilder“ ist eine Wanderausstellung von meta-IFiF. Sie macht Wissenschaftlerinnen und Pionierinnen sichtbar, deren Leistungen lange übersehen oder anderen zugeschrieben wurden. Mithilfe KI-generierter Porträts werden diese Frauen symbolisch gewürdigt. Von September 2026 bis März 2028 soll die Ausstellung an etwa zehn Institutionen in Deutschland gezeigt werden. Jede Station ergänzt die Ausstellung um ein weiteres Porträt aus der eigenen Geschichte und regt so zur Auseinandersetzung mit Erinnerungskultur, Repräsentation und strukturellen Barrieren an. Eine digitale Galerie mit weiteren Informationen ist ebenfalls geplant.

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/wanderausstellung>

IFiF-BEST-PRACTICE



Versäumte Bilder von Senckenberg-Forscherinnen

Mit einer Sonderausstellung rückt das **Senckenberg Forschungsinstitut und Naturmuseum Frankfurt** Wissenschaftlerinnen, Laborantinnen, Stifterinnen und Zeichnerinnen in den Mittelpunkt, die die Entwicklung der Naturforschung maßgeblich geprägt haben, in der Geschichtsschreibung jedoch übergangen worden sind. Die Ausstellung zeigt ausgewählte Biografien und macht deutlich, wie stark Frauen etwa in der Paläontologie, bei Expeditionen oder in der Sammlungsarbeit zur wissenschaftlichen Entwicklung beigetragen haben. Zentrales Element sind KI-generierte Porträts, die diese Frauen in ihren möglichen Arbeitskontexten zeigen. Die Inhalte der Sonderausstellung basieren auf den Ergebnissen des IFiF-Forschungsprojekts **Secret Service: Frauen. Forschung. Senckenberg.**

Die Ausstellung ist ab 25. September 2026 ein Jahr lang im Senckenberg Naturmuseum Frankfurt zu sehen:
<https://museumfrankfurt.senckenberg.de/de/ausstellungen/sonderausstellungen/versaemte-bilder-frauen-in-der-naturforschung>



Quelle: links: [AI] generiert mit NanoBanana von Gesine Born, Bilderinstitut; rechts: Originalbilder: der zerstörte Lichthof des Senckenbergmuseums nach den Luftangriffen 1944; die Museumslaborantin Margot Perl, die einen wichtigen Beitrag zur Sicherung naturwissenschaftlicher Bestände leistete.

Handlungsempfehlungen: Praktische Maßnahmen und Instrumente für Gleichstellung & Kommunikation

Role Models systematisch auswählen und strategisch einsetzen:

Legen Sie fest, in welchen Kontexten Ihre Role Models wirken sollen (z. B. Nachwuchsgewinnung, Führung, Gründung) und planen Sie Formate entsprechend. Setzen Sie Role Models nicht nur in Porträts ein, sondern auch in dialogischen Formaten wie Mentoring, Panels oder Karriere-Workshops, damit Sichtbarkeit mit Austausch, Orientierung und konkreten Einblicken verbunden ist. Machen Sie Ihre Role Models in externen Medien sichtbar, etwa durch Gastbeiträge, Podcasts, Interviewreihen oder Kooperationsformate, um Sichtbarkeit über die eigene Organisation hinaus zu verstärken

Vielfalt, Passung und Identifikationspotenzial sichern:

Stellen Sie einen Role-Model-Pool zusammen, der unterschiedliche Karrierestufen, Werdegänge, Arbeitsmodelle und unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe abbildet, inklusive „nahbarer“ Vorbilder. Achten Sie bei jedem Einsatz darauf, dass die ausgewählten Role Models zur Zielgruppe passen (z. B. Schülerinnen/Auszubildende bzw. Studierende, Nachwuchskräfte/Führungsfrauen). Sie steigern damit das Identifikationspotenzial und heben die Bedeutung von Diversity und Chancengleichheit hervor.

Expertise in den Mittelpunkt stellen und Stereotype aktiv vermeiden:

Gestalten Sie Darstellung und Ansprache konsequent kompetenzorientiert, indem Sie die Expertise der Role Models in den Vordergrund rücken. Vermeiden Sie, die Frauen als Ausnahme vorzustellen oder stereotype Zuschreibungen zu verstärken, etwa durch übermäßigen Fokus auf Geschlecht, Privatleben oder Vereinbarkeit im Vergleich zu Männern. Ermöglichen Sie stattdessen realistische Einblicke, in denen auch Umwege, Zweifel und Hürden als Teil beruflicher Karrierewege sichtbar werden.

Kontinuierliche Sichtbarkeit statt

Einzelfall-Kommunikation etablieren:

Entwickeln Sie wiederkehrende Formate wie Interview- oder Porträtserien, Podcast-Rubriken, regelmäßige Social-Media-Reihen oder thematische Schwerpunkt-wochen und verankern Sie Role Models in bereits bestehenden Kommunikationsanlässen (Veranstaltungen, Aktionstage, Publikationen).

Bislang unsichtbare Vorbilder sichtbar machen:

Beziehen Sie Frauen aus der Geschichte Ihrer Organisation in die Sichtbarkeitsarbeit ein. Die gezielte Aufarbeitung und Darstellung dieser Beiträge kann helfen, ein vollständigeres Bild der Organisation zu vermitteln und neue Identifikationsangebote zu schaffen.

Tokenism vermeiden und Sichtbarkeitsarbeit fair und nachhaltig gestalten:

Achten Sie darauf, nicht immer wieder dieselben wenigen Frauen anzufragen, sondern mit Rotationsprinzipien zu arbeiten, den Pool kontinuierlich zu erweitern und zu aktualisieren sowie Sichtbarkeit gerecht zu verteilen. Schaffen Sie Entlastung und Anerkennung für Sichtbarkeitsarbeit, etwa durch Zeitbudgets, damit Sichtbarkeit nicht zur zusätzlichen Belastung wird.



AUS DER IFiF-FÖRDERRICHTLINE: INSPIRATION, TOOLS UND LINKS

Energiewende mitgestalten:

Das Projekt **Innovationen! Frauen. Energie. (IFE)** will die Teilhabe von FLINTA* (Frauen, Lesben, Intergeschlechtliche, Nichtbinäre, Trans, Agender,*) im Energiesektor fördern, sie als Vorbilder sichtbar machen und ihre bedeutende Rolle in der Energiewende hervorheben. Die Plattform **energie-revolte** richtet sich an Mädchen und junge Frauen mit Interesse an Energiethemen. Hier werden auf einer digitalen „Wall of Fame for Women in Energy“ Pionier*innen im Energiesektor neben aktuellen Role Models sichtbar gemacht.

<https://energie-revolte.org>

Kampagne „Ich bin Mom in der Wissenschaft“:

Mütter in der Wissenschaft sind besonders von struktureller Ungleichheit betroffen. Das Projekt **Moms@Science** setzt genau hier an: Mit der Kampagne „Ich bin Mom in der Wissenschaft“ werden Mütter in der Wissenschaft gezielt sichtbar gemacht und mit ihren individuellen Lebens- und Karrierewegen in den Fokus gerückt. Diese Vorgehensweise trägt dazu bei, stereotype Vorstellungen von wissenschaftlichen Karrieren aufzubrechen.

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/projekte/uebersicht/momsscience>

Vergessene Malerinnen:

Das Projekt **Malerinnen_Videos** zeigt, wie digitale Formate Kunstgeschichte neu erzählen können und wie die Verbreitung über YouTube als niedrigschwellige, internationale Plattform dazu beiträgt, vergessene und verdrängte Künstlerinnen wieder sichtbar zu machen. Im Zentrum stehen 100 Kurzporträt-Videos, die das Leben und Werk von Malerinnen vergangener Jahrhunderte vorstellen. Ab 2027 wird es zusätzlich eine ausleihbare Wanderausstellung geben. Das im Projekt entwickelte Video-Format kann in den verschiedensten Innovationskontexten verwendet werden.

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLuM1-9spUgWd94h-XfdqHO7cfos2lQAPMj>

Frauen in der Archäologie:

Das Projekt **AktArcha** widmet sich Frauen, die bereits vor der Institutionalisierung der Archäologie bedeutende Beiträge geleistet haben, heute jedoch weitgehend unbekannt sind. Eine Ausstellung stellt ausgewählte Biografien vor und ist sowohl als Wanderausstellung als auch digital verfügbar.

<https://aktarcha.hypotheses.org/325>

Frauen im Grafikdesign:

Das Projekt **UN/SEEN** macht die bislang oft übersehenen Beiträge von Frauen im Grafikdesign sichtbar. Eine digitale Datenbank dokumentiert rund 300 Designerinnen, Typografinnen und Illustratorinnen aus der Zeit vor dem Bauhaus (1865–1919) und bietet einen fundierten Einblick in ihre Arbeiten und Biografien.

<https://unseen-women.design/designerinnen>

Frauen im Bauingenieurwesen:

Von der ersten Diplom-Bauingenieurin im Jahr 1927 bis zu den heutigen Führungsfrauen im Bauingenieurwesen: Die Datenbank des Projekts **Vision 2028** zeigt, wie Frauen das Bauingenieurwesen geprägt haben und dies auch heute noch tun.

<https://bauingenieurinnen.de>



WEITERE TOOLS & LINKS

„Frauenort“:

Die **Technische Universität Dresden** setzt sich für die Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen sowohl aus der Gegenwart als auch der Vergangenheit ein. In Zusammenarbeit mit dem Projekt „frauenorte sachsen“ wurde ein „Frauenort“ an der Hochschule eingeweiht. Der Kalender "Bright minds have no gender – historische Promovendinnen der TU Dresden" stellt darüber hinaus zwölf herausragende Wissenschaftlerinnen aus der Geschichte der Hochschule vor.

<https://tu-dresden.de/tu-dresden/universitaetskultur/diversitaet-inklusion/gleichstellung/sichtbarkeit-von-wissenschaftlerinnen>

Frauen empowern für mehr Sichtbarkeit

Gezielte Unterstützungsangebote können dazu beitragen, Zugänge für Frauen zu sichtbaren Positionen und Rollen innerhalb von Organisationen zu erleichtern und Handlungsspielräume in Bezug auf Sichtbarkeit zu erweitern – kurz: Frauen zu empowern. Empowerment bedeutet dabei nicht, Frauen an bestehende Strukturen anzupassen oder vermeintliche Defizite auszugleichen, sondern sie in ihren Fähigkeiten zu bestärken und im Umgang mit geschlechtsspezifischen Herausforderungen zu unterstützen.⁶⁴

DENKANSTOSS



Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche Räume bieten wir für Austausch und gegenseitige Unterstützung?
- Welche Kompetenzen werden benötigt, um innerhalb und außerhalb unserer Organisation sichtbar zu werden und wie können wir diese aktiv fördern?
- Welche Möglichkeiten bieten wir aktuell, um mit der eigenen Expertise sichtbar zu werden?
- Sind Informationen, Hilfsmittel und Ansprechpersonen für Karriereplanung und Kommunikationsfragen leicht zugänglich und bekannt?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten bieten wir für den Fall, dass Menschen in unserer Organisation negative Erfahrungen mit öffentlicher Sichtbarkeit machen und wie können wir darauf vorbereiten?

„Digitale Sichtbarkeit darf keine Mutprobe sein.“

Prof. Dr. Katherine Gürtler

Professorin für Interkulturelle Kommunikation und Englisch an der OTH Regensburg, Projektleitung IFiF-Projekt Digital Hate: Das Projekt forscht zu digitaler Gewalt gegen Professorinnen in umkämpften Wissensgebieten (Gender-, Migrations- und Klimaforschung) und will Hochschulen dabei helfen, Unterstützungsstrukturen für Forscherinnen zu entwickeln.

<https://sozial-gesundheitswissenschaften.oth-regensburg.de/forschung/digital-hate>

⁶⁴ Weiterführende Literatur zu den Inhalten dieses Kapitels: Cacace (2009); Enzenhofer et al. (2020); Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina (2022); Pratsch et al. (2022); Rathke et al. (2022a); Rathke et al. (2022b)

Möglichkeiten der Umsetzung und Best-Practice-Beispiele

Empowerment kann in Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: durch Programme, die Frauen gezielt fördern, Mentoring, Trainings- und Qualifizierungsangebote, den Aufbau von Netzwerken sowie durch die Bereitstellung von Zeit und Ressourcen für Austausch und Sichtbarkeithandeln. Die folgenden Beispiele zeigen, wie solche Ansätze in Wissenschaft, Wirtschaft und Innovation konkret umgesetzt werden können.

Karrierewege von Frauen fördern, Mentoring etablieren

Gezielte Unterstützungsangebote wie Mentoring-Programme stärken das Zugehörigkeitsgefühl und die Karriereperspektiven, fördern zentrale Kompetenzen und eröffnen durch die Einbindung erfahrener Mentor*innen wichtige Kontakte zu Karrierenetzen. Individuell erlebte Herausforderungen werden gemeinsam adressiert, und zugleich entsteht ein geschärftes Bewusstsein für strukturelle Ungleichheiten in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Besonders in Bereichen, in denen Frauen noch unterrepräsentiert sind, kann Mentoring dazu beitragen, Barrieren abzubauen, neue Perspektiven zu eröffnen und Frauen nachhaltig darin bestärken, ihren eigenen Weg selbstbewusst zu gestalten.

BEST-PRACTICE

Mentoring Plus

Das Koordinationsbüro für Chancengleichheit an der **Universität Potsdam** stärkt Frauen sowie trans-, inter- und nicht-binäre Personen (TIN) entlang aller wissenschaftlichen Qualifikationsstufen – von Studium über Promotion bis hin zur Professur. Das Mentoring Plus-Programm richtet sich an Studierende und Promovierende und verbindet individuelles Mentoring, Peer-Austausch, Trainings und Netzwerkmöglichkeiten. Ziel ist es, die Teilnehmenden in ihrer Karriereentwicklung zu stärken. Ein zentraler Bestandteil des Programms ist die Reflexion von Machtverhältnissen sowie die Sensibilisierung für diversitätsbezogene und intersektionale Diskriminierungserfahrungen. Darüber hinaus stellt die Universität ein jährliches Budget für die finanzielle Unterstützung von Frauen und TIN-Personen mit unterschiedlichen Diskriminierungserfahrungen und Mehrfachbelastungen zur Verfügung.

<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/beratung-und-unterstuetzung/foerderung-in-studium-promotion-und-wissenschaft>

BEST-PRACTICE

Women @ Sopra Steria

Das Technologieunternehmen **Sopra Steria Deutschland** unterstützt Mitarbeiterinnen mit verschiedenen Initiativen bei ihrer Karriereplanung, um ihre berufliche Entwicklung zu stärken und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Regelmäßige Women Events bieten Räume für Austausch, Vernetzung und fachliche Impulse; beim Thementag für Managerinnen teilen Mitarbeiterinnen ihre Karrierewege und arbeiten in Workshops und Diskussionsformaten zu zentralen Karriere- und Führungsthemen. Das zwölfmonatige „Female Talent Program“ begleitet ausgewählte Mitarbeiterinnen bei ihrer Karriereplanung durch Mentoring, Einzelcoachings und Qualifizierungsangebote. Die Teilnehmerinnen entwickeln Kompetenzen in Bereichen wie Selbstmarketing, strategisches Netzwerken, Leadership und Change-Management. Externe Speakerinnen geben Einblicke in eigene berufliche Erfahrungen, und ein jährliches Alumni-Treffen ermöglicht langfristigen Austausch. Ergänzend eröffnet ein unternehmensübergreifendes Cross Mentoring Frauen neue Perspektiven und stärkt ihre Vorbereitung auf Führungsaufgaben.

<https://careers.soprasteria.de/diversity-equity-inclusion#WomenatSopraSteria>

Selbstbestimmte Sichtbarkeit unterstützen, Workshops und Trainings anbieten

Organisationen können Frauen durch gezielte Angebote befähigen und motivieren, sich mit dem Thema Sichtbarkeit auseinanderzusetzen und individuelle Strategien für die Präsenz in der Organisation, in der Fachwelt oder in der Öffentlichkeit zu entwickeln. Dazu gehören Workshopangebote, Trainings und andere Weiterbildungsformate, in denen Kommunikations- und Präsentationskompetenzen gestärkt, verschiedene Formen der öffentlichen Sichtbarkeit erprobt und Strategien für den Umgang mit Medien entwickelt werden. Peer-Austausch, Vernetzung und Feedback stärken zusätzlich das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

BEST-PRACTICE

Medientraining für Professorinnen

Im Rahmen des Professorinnenprogramms III bietet die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte der **Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf** ein Medientraining für Professorinnen an. Das vierstündige Format stärkt die professionelle Medienpräsenz von Wissenschaftlerinnen und unterstützt sie dabei, ihre Expertise sichtbar in die Öffentlichkeit einzubringen. Das Training bereitet auf den Umgang mit Redaktionen, die proaktive Ansprache von Medienvertreter*innen und auf öffentliche Auftritte vor. Teilnehmende Wissenschaftlerinnen werden in Interviewtechniken und dem Auftreten vor der Kamera geschult.

<https://www.hhu.de/fortbildungen/medientraining>

Sichtbarkeitsmöglichkeiten schaffen, Vernetzung stärken

Netzwerkveranstaltungen, Frauen-Vortragsreihen, Preise oder Pitch-Wettbewerbe für Female Founders schaffen Räume, in denen Frauen mit ihren Leistungen sichtbar werden können. Sie bieten Gelegenheiten für Vernetzung und Erfahrungsaustausch über Karrierestufen und Arbeitsbereiche hinweg und stärken das Gefühl für Zugehörigkeit. Öffentliche Formate ermöglichen darüber hinaus, auf strukturelle Herausforderungen aufmerksam zu machen und gleichzeitig die vielfältige Expertise von Frauen innerhalb der Organisation oder darüber hinaus sichtbar zu machen.

BEST-PRACTICE

Female ICE

Das Netzwerk **Frauen bei der Bahn** engagiert sich mit vielfältigen Maßnahmen für die Sichtbarkeit und gleichberechtigte Teilhabe von Frauen bei der Deutschen Bahn AG. Ein besonderes Format ist der „Female ICE“, der 2022 und 2025 anlässlich des Weltfrauentags durchgeführt wurde. Die Zugreise wird vollständig von Frauen geplant, gelenkt und begleitet und setzt damit ein Zeichen für weibliche Präsenz in Bereichen, die noch immer als männlich gelten – insbesondere MINT-Berufe und Führungsfunktionen. An Bord des Female ICE sowie entlang der Strecke finden Vorträge, Diskussionen und Netzwerkmöglichkeiten statt. Teilnehmende sind sowohl Mitglieder des Frauennetzwerks als auch externe Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Das Format fördert die überregionale Vernetzung und den Erfahrungsaustausch im Unternehmen und schafft zugleich Aufmerksamkeit für bestehende Herausforderungen und Chancen im Hinblick auf Gleichstellung. Der Female ICE wird – wie auch andere Projekte des Netzwerks – aktiv vom Vorstand und weiteren Führungskräften der Deutschen Bahn AG unterstützt.

<https://bewegendefrauenamzug.de/db-frauennetzwerk/female-ice>

IFiF-BEST-PRACTICE



Netzwerk für Infektionsforscherinnen

Der Verband deutscher Infektionsforscherinnen verfolgt mit der **Netzwerkinitiative Infect-Net** das Ziel, Infektionsforscherinnen zu vernetzen und ihre Sichtbarkeit in der Wissenschaftsgemeinschaft sowie in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Zu den Maßnahmen gehören Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerktreffen, Workshops, Vortragsreihen und Mentoring-Angebote, die die Mitglieder in ihrer Karriereentwicklung und Wissenschaftskommunikation unterstützen. Eine Expertinnen-Datenbank sorgt dafür, dass Infektionsforscherinnen von Medienschaffenden und Veranstalter*innen für Vorträge, Interviews oder Beiträge gefunden werden können. Infect-Net entstand im Rahmen der BMFTR-Förderrichtlinie „Innovative Frauen im Fokus“ und wurde im März 2025 durch die Gründung eines gemeinnützigen Vereins verstetigt.

<https://infectnet.org>

Anfeindungen begegnen, Schutz und Handlungssicherheit stärken

Sichtbarkeit kann für Frauen mit Anfeindungen einhergehen – sowohl im digitalen als auch im analogen Raum. Diese reichen von (auch wissenschaftsfeindlichen) Angriffen und herabwürdigenden Kommentaren bis hin zu Formen sexualisierter Gewalt, von denen Frauen nachweislich häufiger betroffen sind.⁶⁵ Solche Erfahrungen können Sicherheit, Handlungsfreiheit und psychische Gesundheit beeinträchtigen; negative Erfahrungen oder die Angst davor führen häufig dazu, dass Frauen Sichtbarkeit

meiden. Damit werden nicht nur individuelle Teilhabemöglichkeiten, sondern auch die Freiheit von Wissenschaft und Innovation eingeschränkt. Empowerment bedeutet daher auch, dass Organisationen Verantwortung übernehmen, Frauen im Umgang mit Anfeindungen zu stärken und zu schützen: durch Aufklärung über Rechte und Schutzmöglichkeiten, durch vorbereitende Angebote, durch konkrete Unterstützung im Ernstfall und durch den Zugang zu verlässlichen Ressourcen.

BEST-PRACTICE

Sichtbar zu eigenen Konditionen

Mit dem Programm „Sichtbar zu eigenen Konditionen“ schafft das Gleichstellungsbüro der **Universität Bielefeld** ein Unterstützungsangebot für Wissenschaftlerinnen aller Karrierestufen. Zu den Angeboten gehört ein mehrmonatiges Sichtbarkeitstraining, das einen geschützten Lern- und Experimentierraum bietet und zentrale Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Resilienz und Recht stärkt. Unterstützt von externen Expertinnen entwickeln die Teilnehmerinnen individuelle Ziele und Herangehensweisen für ihre eigene Sichtbarkeit und erarbeiten Strategien für den Umgang mit Anfeindungen und digitaler Gewalt. Unter dem Titel „Sicherer sichtbar“ wird darüber hinaus ein Schutzkonzept entwickelt, das Wissenschaftlerinnen im Umgang mit digitaler Gewalt und unsachlichen Angriffen unterstützen soll.

<https://www.uni-bielefeld.de/uni/profil/gleichstellung/fuer-alle/wissenschaftlerinnen/sichtbarkeit/>



BEST-PRACTICE

Hilfe bei Anfeindungen gegen die Wissenschaft

Die **Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU)** unterstützt Forschende beim Umgang mit Anfeindungen und Hate Speech. Die Pressestelle der JLU bietet individuelle präventive Beratung und Unterstützung in kritischen Kommunikationssituationen und vermittelt bei Bedarf zu weiteren Anlaufstellen innerhalb der Universität sowie zu externen Unterstützungsstrukturen. Darüber hinaus veranstaltet die Personalentwicklung der JLU regelmäßig Fortbildungen zum Themenkomplex Wissenschaftsfeindlichkeit, an denen alle Beschäftigten kostenlos teilnehmen können.

<https://www.uni-giessen.de/de/ueber-uns/pressestelle/wissenschaftskommunikation/hilfe-anfeindungen>

⁶⁵ Seeger et al. (2024)

Handlungsempfehlungen: Praktische Maßnahmen und Instrumente für Gleichstellung & Kommunikation

Unterstützung anbieten:

Ermöglichen Sie Zugang zu Angeboten, in denen Frauen sich mit dem Thema Sichtbarkeit auseinandersetzen, individuelle Ziele und Strategien entwickeln und ihre Kompetenzen stärken. Ergänzen Sie diese Angebote durch juristischen Support sowie gezielte Unterstützung im Umgang mit Anfeindungen und Hate Speech, und stellen Sie sicher, dass diese Unterstützungsangebote allen Beteiligten bekannt und leicht zugänglich sind.

Mögliche Formate sind z. B.:

- Mentoringprogramme (Karrierperspektiven entwickeln, Herausforderungen begegnen, Netzwerk aufbauen, Austausch unter Mentor*innen und Mentees)
- Workshops zu Präsentation, Stimme, Rhetorik, Medienauftritten und Social Media
- Trainings zum Umgang mit unsachlicher Kritik, Hate Speech und digitaler Sichtbarkeit
- Reflexionsangebote zu Machtverhältnissen und strukturellen Herausforderungen
- Formate zur Entwicklung individueller Sichtbarkeitsziele und -strategien
- Peer-Gruppen, kollegiale Beratung, Erfahrungsaustausch
- Niedrigschwelliger Zugang zu juristischem Support, Beratung und klar benannten Anlaufstellen bei Anfeindungen und Hate Speech

Ressourcen zur Verfügung stellen:

Stellen Sie zeitliche und finanzielle Mittel für Qualifizierung, Weiterbildung, Vernetzung und Sichtbarkeit bereit.

Informationen und Tools zugänglich machen:

Bündeln Sie Informationen zu relevanten Hilfsmitteln und Angeboten, z. B.: Vorlagen und Kommunikationsbausteine (Textbausteine, Social-Media-Vorlagen); Informationen zu Abläufen in der Öffentlichkeitsarbeit; Checklisten & Tools für Sichtbarkeitsstrategien; Unterstützung beim Umgang mit Medienanfragen; Hinweise auf Weiterbildungen, Stipendien, Calls, Preise; Übersicht über externe Frauennetzwerke; Anlaufstellen bei negativen Erfahrungen mit Sichtbarkeit und Hate Speech.

Strukturelle Herausforderungen adressieren:

Machen Sie bei der Umsetzung von Angeboten und in der Ansprache der Zielgruppe deutlich, dass fehlende Sichtbarkeit kein individuelles Defizit ist, sondern aus institutionellen und gesellschaftlichen Strukturen entsteht.

Zugänge erleichtern und Barrieren abbauen:

Ermöglichen Sie niedrigschwellige Angebote für Frauen, ihre Expertise sichtbar zu machen und schaffen Sie Räume, in denen Frauen Sichtbarkeit erproben können, z. B.: interne Präsentationsrunden, Vortragsreihen, Workshops, öffentliche Panels, Science Slams, Wettbewerbe, Preise und Auszeichnungen ausschließlich für Frauen, Podcasts, Porträt-Reihen.

Frauen ermutigen:

Zeigen Sie die Vorteile von Sichtbarkeit auf und unterstützen Sie Frauen dabei, Chancen aktiv wahrzunehmen. Schlagen Sie Frauen gezielt für öffentlichkeitswirksame Beiträge, Veranstaltungen, Preise und Positionen vor.

Vernetzung ermöglichen:

Fördern Sie Netzwerke und Austauschformate, in denen Frauen Erfahrungen teilen und sich gegenseitig stärken können, z. B. durch Peer-Gruppen-Treffen, fakultäts- oder bereichsübergreifende Veranstaltungen, überregionale oder organisationsübergreifende Vernetzung (z. B. Cross Mentoring).

Sichtbar von Anfang an:

Unterstützen Sie Frauen bereits früh in ihrer Karriere darin, sich mit dem Thema Sichtbarkeit auseinanderzusetzen und entsprechende Strategien zu entwickeln. Frühe Sichtbarkeit erleichtert spätere Positionierungen und öffnet Türen zu Netzwerken, Mentoring und Karrierechancen.



AUS DER IFIF-FÖRDERRICHTLINE: INSPIRATION, TOOLS UND LINKS

Workshops für Wissenschaftlerinnen:

Das Projekt **SPARK** hat ein Workshopformat konzipiert und erprobt, das Wissenschaftlerinnen verschiedener Karrierestufen dabei unterstützt, gezielte Sichtbarkeitsstrategien zu entwickeln sowie Medien- und Präsentationstechniken zu trainieren. Zentrale Erkenntnisse aus der Umsetzung sind in einem Lessons Learned Paper dokumentiert.

<https://www.spark-speyer.de/publikationen>

Wissenschaftlerinnen gestalten Sichtbarkeit:

Die interaktive Plattform sichtbar.sein.selbst.gestalten von Projekt **Prof:inSicht** ist ein hilfreiches Instrument, um Wissenschaftlerinnen bei der Entwicklung individueller Sichtbarkeitsstrategien zu unterstützen.

<https://profinsicht-konfigurator.hm.edu/>

Gründerinnen gestalten Sichtbarkeit:

Das Projekt **SiGi** stellt Erklärvideos und begleitende Workbooks bereit, die zentrale Fragen des Sichtbarkeitsmanagements beantworten. Die Materialien bieten praktische Impulse für Gründerinnen und Gründungsberatungen.

<https://www.frankfurt-university.de/index.php?id=15738>

Partizipative Social-Media-Formate:

Mit Formaten wie #ichbinwissenschaftlerin und #einefrau einbuch hat das Projekt **WIM** erprobt, wie Wissenschaftlerinnen niedrigschwellig und in einem kuratierten Rahmen mit ihrer Forschung sichtbar werden können. Die dabei gewonnenen Erfahrungen flossen in einen vom Projekt herausgegebenen Sammelband ein, der Chancen und Herausforderungen der Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen in sozialen wie klassischen Medien beleuchtet.

<https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-7804-8/wissenschaftskommunikation-und-gender/>



WEITERE TOOLS & LINKS

Hilfe bei Angriffen gegen Wissenschaftler*innen und Kommunikator*innen:

Der Scicomm-Support bietet Unterstützung und Beratung bei Angriffen und unsachlichen Konflikten in der Wissenschaftskommunikation. Das Angebot wurde vom **Bundesverband Hochschulkommunikation** und **Wissenschaft im Dialog** initiiert.

<https://scicomm-support.de/>

Qualitätsgesichertes Mentoring:

Der **Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft „Forum Mentoring“** hat sich die Initiierung, konzeptionelle Weiterentwicklung, Institutionalisierung und Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen zur Aufgabe gemacht und Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft entwickelt.

<https://forum-mentoring.de/mentoring/qualitaetsstandards/>

Mentorinnen für Mädchen in MINT:

CyberMentor ist das größte Online-Mentoringprogramm für Mädchen im MINT-Bereich und wird gemeinsam von den **Universitäten Regensburg und Erlangen-Nürnberg** durchgeführt. Schülerinnen der Klassen 5 bis 13 werden ein Jahr lang von einer persönlichen Mentorin begleitet, die sie als Rollenmodell unterstützt und Orientierung bei Studien- und Berufswahl gibt. Organisationen können engagierte Frauen auf dieses Programm aufmerksam machen.

<https://cybermentor.de/>

Roadmap für mehr Sichtbarkeit innovativer Frauen



Strategische Verankerung Gleichstellung als strategisches Ziel festlegen Maßnahmen - Chancengerechtigkeit in Leitbild und Entwicklungsplänen verankern. - Organisationsweite Gleichstellungsstrategie mit Zielsetzungen verabschieden. - Verantwortlichkeiten auf Leitungsebene festlegen. Ziel Gleichstellung wird als Führungsaufgabe anerkannt und institutionell abgesichert.	Strukturen verändern Kommunikationsstandards etablieren Maßnahmen - Leitfäden für geschlechtersensible Sprache entwickeln oder aktualisieren. - Kriterien für diskriminierungssensible Bildsprache festlegen. - Checklisten für interne und externe Kommunikation bereitstellen. Ziel Einheitliche Standards für eine inklusive Kommunikation schaffen.	Kompetenzen stärken Empowerment-Maßnahmen umsetzen Maßnahmen - Medien- und Sichtbarkeitstrainings für Frauen anbieten. - Mentoring- und Coachingprogramme etablieren. - Netzwerke und Austauschformate fördern. - Unterstützung beim Aufbau professioneller Profile anbieten. - Zeitliche und finanzielle Ressourcen für Sichtbarkeitshandeln zur Verfügung stellen. Ziel Individuelle Kompetenzen stärken und Handlungsspielräume erweitern.	Kommunikation aktiv gestalten Interne Kommunikation weiterentwickeln Maßnahmen - Erfolge von Gleichstellungsmaßnahmen sichtbar machen. - Austauschformate für Mitarbeitende etablieren. - Gleichstellungsthemen in interne Veranstaltungen integrieren. - Male Allies einbeziehen. Ziel Organisationsweite Sensibilisierung und Beteiligung fördern.	Evaluation und Verstärkung Fortschritte messen Maßnahmen Kennzahlen zur Gleichstellung und Kommunikation definieren und messen, z. B.: Frauenanteil in Führung, Geschlechterverteilung bei Einstellungen und Beförderungen, Anteil sichtbarer Expertinnen in Kommunikationsmaßnahmen, Teilnahmekquoten an Schulungen, Nutzung von Unterstützungsangeboten. Ziel Fortschritte sichtbar machen und datenbasiert steuern.
Zuständigkeiten in der Organisation bestimmen Maßnahmen - Gleichstellungsverantwortliche benennen. - Interdisziplinäre Arbeitsgruppe etablieren. - Zuständigkeiten für geschlechtergerechte Kommunikation definieren. Ziel Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege schaffen.	Schulungsangebote etablieren Maßnahmen - Schulungen zu geschlechtergerechter Kommunikation anbieten. - Führungskräfte zu Diversität und inklusiver Führung qualifizieren. - Sensibilisierungstrainings zu unbewussten Vorurteilen durchführen. Ziel Gender- und Diversitätskompetenz organisationsweit stärken.	Externe Kommunikation strategisch nutzen Maßnahmen - Gleichstellungsziele und -maßnahmen transparent kommunizieren. - Diversität in Öffentlichkeitsarbeit und Social Media sichtbar machen. - Aktionstage aktiv begleiten. - Kooperationen aufbauen. Ziel Die Organisation als chancengerechte und inklusive Institution positionieren.	(Digitaler) Gewalt begegnen Maßnahmen - Leitlinien für sensible Kommunikationssituationen entwickeln. - Verantwortlichkeiten festlegen. - Mitarbeitende präventiv informieren und im Ernstfall juristisch beraten. Ziel Institutionelle Unterstützung in konfliktbehafteten Situationen sicherstellen, Mitarbeitende schützen.	Maßnahmen kontinuierlich weiterentwickeln Maßnahmen - Regelmäßige Evaluationen durchführen. - Feedback der Mitarbeitenden einholen. - Gute Praxisbeispiele dokumentieren und verbreiten. Ziel Nachhaltige Verankerung von Chancengerechtigkeit sicherstellen.
Ausgangslage analysieren Maßnahmen - Daten zu Personalstruktur, Karrierewegen und Führungspositionen erheben. - Kommunikationskanäle auf Geschlechtergerechtigkeit überprüfen. - Potenzielle und Chancen für die Organisation identifizieren und kommunizieren. Ziel Handlungsfelder evidenzbasiert identifizieren.	Mehr Sichtbarkeit: Frauen werden häufiger als Expertinnen, Gestalterinnen und Entscheidungsträgerinnen wahrgenommen.	Fairere Prozesse: Karriere-, Auswahl- und Kommunikationsentscheidungen werden transparenter und weniger bias-anfällig.	Stärkere Bindung & Kultur: Die Organisation wird attraktiver, inklusiver und chancengerechter – nach innen und nach außen.	

Literatur

- Abler, A. J., Born, N., & Welp, I. M. (2025, 25. September). Wer von Sichtbarkeit profitiert. *Forschung & Lehre*. <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/wer-von-sichtbarkeit-profitiert-7302>
- AllBright Stiftung. (2025). *Krisenlähmung: Stillstand beim Frauenanteil in Vorständen*. <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/690bc383b03c1d7f34b40859/1762378957298/Herbstbericht2025>
- AllBright Stiftung. (2026). *Modernisierung? Später! Familienunternehmen bleiben bei männlicher Führung*. <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/69efcc13fc38c66279c4a31e/1777323041431/All-bright-Fr%C3%BChjahrsbericht-2026.pdf>
- Altenstädter, L., Jochimsen, M. A., Klammer, U., & Wegrzyn, E. (2025). Exzellenz! Aber welche? Denkanstöße zum Verhältnis von Exzellenz, Gleichstellung, Sichtbarkeit – und guter Wissenschaft. *UNIKATE: Berichte aus Forschung und Lehre*, 62, 8–17. <https://doi.org/10.17185/duerpublico/83653>
- Antezza, A., Adriaans, J., Kirsch, A., Meiner, A., Sauer, C., & Wrolich, K. (2026). Managerinnen-Barometer 2026. *DIW Wochenbericht*, 3/2026, (S. 12–36). https://doi.org/10.18723/diw_wb:2026-3-1
- Arora, A., Kaur, Y., Dossa, F., Nisenbaum, R., Little, D., & Baxter, N. N. (2020). Proportion of female speakers at academic medical conferences across multiple specialties and regions. *JAMA Network Open*, 3(9), e2018127. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.18127>
- Barbutev, A.-S., Ackermann, J., & Hartmann, J. (2025). Perspektivenvielfalt in der Wissenschaftsberichterstattung? Eine quantitative Analyse zur Präsenz von Wissenschaftlerinnen in klassischen Medien. In J. Ackermann, A.-K. Gerlieb, & A.-S. Barbutev (Hrsg.), *Wissenschaftskommunikation und Gender: Chancen und Herausforderungen der Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen in sozialen und klassischen Medien* (S. 27–40). transcript Verlag.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2026). “Potential” and the gender promotion gap. *American Economic Review*, 116(2), 375–417. <https://doi.org/10.1257/aer.20220831>
- Boerner, S., Schwarzmaier, M., & Tagos, I. (2025). Female motivation to lead: The impact of same-sex role models and female leadership strength awareness. *Frontiers in Psychology*, 16, 1544411. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1544411>
- Borgwardt, A. (2023). *Gleichstellung in der Wissenschaft*. Eine Stunde für die Wissenschaft, Paper No. 8 (FES Impuls). Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bösl, E., & Gutmiedl-Schumann, D. (2024). Breaking ground: Women’s roles in German archaeology since the nineteenth century. *Bulletin of the History of Archaeology*, 34. <https://doi.org/10.5334/bha-680>
- Bujaki, M. L., Gaudet, S., & Bourgeault, I. L. (2025). Generating academic capital through travel: Academic mothers navigating the ideal of mobility. *Gender, Work & Organization*, 32, 2024–2038. <https://doi.org/10.1111/gwao.13261>
- Bundesagentur für Arbeit (BA). (2026). *Berufe auf einen Blick*. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html?Thema%3Dbeschaeftigung%26DR_Bereich%3Dmint%26DR_Region%3Dd%26DR_Berufe%3D1
- Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR). (2026). *FuE-Personal nach Geschlecht, Sektoren und Personalgruppen (Vollzeitaquivalent)*. Datenportal BMFTR. <https://www.datenportal.bmftr.bund.de/portal/de/Tabelle-1.7.2.html>
- Cacace, M. (2009). *Guidelines for gender equality programmes in science*. Ministry of Economy and Finance. (PRAGES – Practising Gender Equality in Science).
- Cairo, S., Lassen, A. S., Ivandic, R., & Tartari, V. (2026). Parenthood and gender gaps in academic careers. *CEP Discussion Paper* (submitted manuscript). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Czerney, S., & Eckert, L. (2024). Alma mater – wo sind deine Mütter? Warum die Wissenschaft einen maternal turn braucht. In D. Fahrnbach, E. Lazić, D. Orth & F. Vaessen (Hrsg.), *Alma mater – wo bleiben deine Frauen? Universitäre Frauenförderung auf dem Prüfstand* (S. 45–76). Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Stabsstelle Gleichstellung und Diversität. <https://doi.org/10.25358/openscience-8935>
- de Haas, H., Kohler, S., & Marcinkowski, F. (2023). Do you dare? What female scientists expect when communicating. *Elephant in the Lab*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10118529>
- Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA). (2023, 25. April). *Immer mehr Erfinderinnen in Deutschland*. <https://www.dpma.de/service/presse/pressemitteilung/20230425.html>
- Dixon-Fyle, S., Huber, C., Martínez Márquez, M. del M., Prince, S., Thomas, A., & Hunt, V. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company.
- Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 171–182). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_20

- Eizmendi-Iraola, M., & Peña-Fernández, S. (2023). Gender stereotypes make women invisible: The presence of female scientists in the media. *Social Sciences*, 12(1), 30. <https://doi.org/10.3390/socsci12010030>
- Elsevier. (2026). *Progress toward gender equality in research and innovation*. Tableau Public. https://public.tableau.com/app/profile/ads.elsevier/viz/Progress_Toward_Gender_Equality_In_Research_And_Innovation/Overview
- Engeler, S. M., & Schwieren, C. (2025). heiCHANGE – Sichtbarkeit durch strukturellen Wandel. In Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (Hrsg.), *Innovativ – Exzellent – Sichtbar: Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Impulse, Best-Practice-Beispiele und Handlungsempfehlungen. Tagungsband zur Fachtagung am 20./21. März 2025 in Berlin* (S. 104–107). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17370449>
- Engelmann, F., & Bräutigam, A. (2025). *startupdetector report 2024/25*. startupdetector GmbH.
- Enzenhofer, B., Lusa García, A., Sarnè, G. & Żakowska, L. (2020). *Overview on how to increase female visibility*. GEECCO (Gender Equality in Engineering through Communication and Commitment, H2020 project).
- Ernst & Young. (2024). *How will your actions speak louder than words? EY European DEI Index*.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2025). *She figures 2024: Gender in research and innovation – Statistics and indicators*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/6847557>
- Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345–1381. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac003>
- Freuding, J., & Garnitz, J. (2023). ifo HR-Befragung: Vielfalt verschafft Unternehmen Vorteile im Rennen um Personal. *ifo Schnelldienst*, 76(3), 48–51. ifo Institut.
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK). (2025). *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 29. Datenfortschreibung (2023/2024) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen*. Materialien der GWK, Heft 94.
- Gladstone, J. R., & Cimpian, A. (2021). Which role models are effective for which students? A systematic review and four recommendations for maximizing the effectiveness of role models in STEM. *International Journal of STEM Education*, 8, Article 59. <https://doi.org/10.1186/s40594-021-00315-x>
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- Grigat, G., Rabbe, E., Rossa, L., & Tack, A. (2026, 31. Januar). *Männer, die den Krieg erklären: Welche Experten kommen in Medien wie oft zu Wort?* SPIEGEL Kultur. <https://www.spiegel.de/kultur/tv/medien-welche-expertinnen-und-experten-kommen-in-den-medien-am-meisten-zu-wort-a-b8636886-4888-4c11-b0b6-9919ff5e58e1>
- Halling, T., Dreher, A., Mambrey, V., Marazia, C., Loerbroks, A., & Hansson, N. (2022). Prize trends in rheumatology: The gender award gap. *The Lancet Rheumatology*, 4(10), e655–e656. [https://doi.org/10.1016/S2665-9913\(22\)00184-9](https://doi.org/10.1016/S2665-9913(22)00184-9)
- Halling, T., Mambrey, V., Steinert, J., et al. (2025). The gender award gap in German medical societies 2000–2023: The Fritz-Külz-Award as an example. *Naunyn-Schmiedeberg's Archives of Pharmacology*, 398, 10877–10886. <https://doi.org/10.1007/s00210-025-03892-8>
- Hammermann, A. (2023). *Führung in Teilzeit* (IW-Kurzbericht Nr. 94). Institut der deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-fuehrung-in-teilzeit.html>
- Harris, J. K., Croston, M. A., Hutti, E. T., & Eyler, A. A. (2020). Diversify the syllabi: Underrepresentation of female authors in college course readings. *PLOS ONE*, 15(10), e0239012. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239012>
- Hedin, M. (2014). A prize for grumpy old men? Reflections on the lack of female Nobel laureates. *Gender & History*, 26, 52–63. <https://doi.org/10.1111/1468-0424.12051>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hieserich, J., Lämmle, A.-L., & Hofmann, M. (2020). *Die Ausnahme, die Rabenmutter, die Kämpferin: Unbewusste Bias in der medialen Darstellung von Top-Managerinnen*. Hering Schuppener Consulting.
- Hipp, L. (2020). Do hiring practices penalize women and benefit men for having children? Experimental evidence from Germany. *European Sociological Review*, 36(2), 250–264. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz056>
- Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Prince, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kim-Andres, S., & Haag, S. (2025). Gender bias in LLMs for digital innovation: Disparities and fairness concerns. *Tagungsband der Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2025)*.
- Kolip, P., Lange, C. & Finne, E. (2019). Gleichstellung der Geschlechter und Geschlechterunterschiede in der Lebenserwartung in Deutschland. *Bundesgesundheitsblatt* 62, 943–951. <https://doi.org/10.1007/s00103-019-02974-2>
- Jansen, A., Trepte, S., & Scharrow, M. (2026). Authors' gender and productivity as predictors of reciprocal dynamics in publications and citations in communication. *Annals of the International Communication Association*, 50(1), 16–29. <https://doi.org/10.1093/anncom/wlaf023>
- Joshi, M. P., & Diekmann, A. B. (2021). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(8), 1205–1218. <https://doi.org/10.1177/01461672211035957>

- Lamm, L. (2025, 30. Juni). *Der Matilda-Effekt: Wie Frauen in der Wissenschaft unsichtbar werden*. National Geographic (Geschichte und Kultur). <https://nationalgeographic.de/geschichte-und-kultur/2023/02/der-matilda-effekt-wie-frauen-in-der-wissenschaft-unsichtbar-werden/>
- Leopold, A., Köller, M. M., & Renger, D. (2024). Cold philosophers: Female students' perceived lack of fit in stereotypes is associated with underrepresentation. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 35(1), e70036. <https://doi.org/10.1002/casp.70036>
- Leopold, A., Köller, M. M., Renger, D., & Schmidt, S. (2025). *Genders-tereotype in der Philosophie: Erkenntnisse für Schule und Hochschule*. Verbundprojekt „Bildersturm. Frauen in der Philosophie sichtbar machen und neue Vorbilder etablieren“. <https://www.uni-goettingen.de/Bildersturm>
- Lesch, L., Scharfenkamp, K., & Wicker, P. (2024). Women and men professors as role models and their effect on academics' career decisions. *Sport Management Education Journal*, 18(2), 122–135. <https://doi.org/10.1123/smej.2023-0009>
- Lunnemann, P., Jensen, M. H., & Jauffred, L. (2019). Gender bias in Nobel prizes. *Palgrave Communications*, 5, Artikel Nr. 46. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0256-3>
- Lutter, M., & Schröder, M. (2020). Is there a motherhood penalty in academia? The gendered effect of children on academic publications in German sociology. *European Sociological Review*, 36(3), 442–459. <https://doi.org/10.1093/esr/jc063>
- Madera, J. M., Hebl, M. R., Dial, H., et al. (2019). Raising doubt in letters of recommendation for academia: Gender differences and their impact. *Journal of Business and Psychology*, 34, 287–303. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9541-1>
- Malisa Stiftung. (2020, 28. Mai). *Wer wird in Krisenzeiten gefragt? Geschlechterverteilung in der Corona-Berichterstattung*. <https://www.malisastiftung.org/studien/corona-berichterstattung-im-tv>
- Maurer, E. (2016). Networking und Gender im universitären Kontext: Die Zeit verlangt nach einem strukturellen und kulturellen Wandel. In U. C. Schmidt & B. Kortendiek (Hrsg.), *Netzwerke im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht* (Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 23, S. 10–24). Koordinations- und Forschungsstelle Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW.
- Meho, L. I. (2021). The gender gap in highly prestigious international research awards, 2001–2020. *Quantitative Science Studies*, 2(3), 976–989. https://doi.org/10.1162/qss_a_00148
- Meyer, V., Tegtmeier, S., & Pakura, S. (2017). Revisited: How gender role stereotypes affect the image of entrepreneurs among young adults. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 319–337. <https://doi.org/10.1108/IJGE-07-2017-0031>
- Midgley, C., Lockwood, P., & Hu, L. Y. (2023). Maximizing women's motivation in domains dominated by men: Personally known versus famous role models. *Psychology of Women Quarterly*, 47(2), 213–230. <https://doi.org/10.1177/03616843231156165>
- Mitchell, S. M., Lange, S., & Brus, H. (2013). Gendered citation patterns in international relations journals. *International Studies Perspectives*, 14(4), 485–492. <https://doi.org/10.1111/insp.12026>
- Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina. (2022). *Frauen in der Wissenschaft: Entwicklungen und Empfehlungen*. https://doi.org/10.26164/leopoldina_03_00688
- Nobel Prize Outreach. (2025). *Query*. Nobelprize.org. <https://data.nobelprize.org/sparql>
- Patel, S. R., St. Pierre, F., Velazquez, A. I., et al. (2021). The Matilda Effect: Underrecognition of women in hematology and oncology awards. *The Oncologist*, 26(9), 779–786. <https://doi.org/10.1002/onco.13871>
- Prautsch, C., Rathke, J., Knuth-Herzig, K., & Zern-Breuer, R. (2022). 1. *SPARK lessons learned paper: Design sprint „Sichtbarkeit für Frauen in der Wissenschaft“*. <https://www.spark-speyer.de/publikationen>
- Price, P. C., Holcomb, B., & Payne, M. B. (2024). Gender differences in impostor phenomenon: A meta-analytic review. *Current Research in Behavioral Sciences*, 7, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100155>
- Proebster, M., & Marsden, N. (2026). Retention of women in tech – A systematic literature review. *Journal of Computer Information Systems*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/08874417.2026.2616426>
- Rathke, J., Knuth-Herzig, K., Zern-Breuer, R., Prautsch, C., Milker, L., Komaromi, P., & Klenk, S. (2022). 2. *SPARK lessons learned paper: Werkstatt-Workshop „Sichtbarkeit für Frauen in der Wissenschaft“*. <https://www.spark-speyer.de/publikationen>
- Rathke, J., Milker, L., & Prautsch, C. (2022). 3. *SPARK lessons learned paper: SPARK-Transferworkshop „Strukturelle Verankerungen von Sichtbarkeitsstrategien für Wissenschaftlerinnen“*. <https://www.spark-speyer.de/publikationen>
- Ross, M. B., Glennon, B. M., Murciano-Goroff, R., et al. (2022). Women are credited less in science than men. *Nature*, 608, 135–145. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04966-w>
- Rossiter, M. W. (1993). The Matthew Matilda effect in science. *Social Studies of Science*, 23, 325–341. <https://doi.org/10.1177/030631293023002004>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Sagebiel, F. (2018). Netzwerke: soziales Kapital und Macht(unterschiede) von Frauen und Männern. In B. Kortendiek, B. Riegraf & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 65). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12500-4_170-1
- Schlüter, A. (2024). Ein gendersensibler Blick auf Netzwerke in der Wissenschaft: Entwicklung, aktuelle Situation und Möglichkeiten der gleichstellungspolitischen Intervention. In D. Fahrnbach, E. Lazic, D. Orth & F. Vaessen (Hrsg.), *Alma mater – wo bleiben deine Frauen? Universitäre Frauenförderung auf dem Prüfstand* (S. 109–132). Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Stabsstelle Gleichstellung und Diversität. <https://doi.org/10.25358/openscience-8935>

- SCHUFA Holding AG. (2026, 8. März). (PM) SCHUFA-Fünffjahresanalyse zum Weltfrauentag: Frauenanteil im obersten Management nimmt kaum zu. <https://www.schufa.de/newsroom/pressemitteilungen/schufa-analyse-weltfrauentag/>
- Seeger, C., Frischlich, L., Obermaier, M., Schmid, U. K., & Schulze, H. (2024). *Hate Speech und Angriffe auf Wissenschaftlerinnen: Ein Forschungsüberblick*. Transfer Unit Wissenschaftskommunikation. urn:nbn:de:kobv:b4-opus4-47068
- Seyberth, L., & Overwien, A. (2024). *The influence of role models on women's entrepreneurial intention and behaviour* (Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik Nr. 3/2024). Universität Münster, Institut für Organisationsökonomik. <https://doi.org/10.17879/27998448705>
- Sondergeld, V., Wrohlich, K., & Kirsch, A. (2025). Managerinnen-Barometer 2025. *DIW Wochenbericht*, 3/2025, 17–44. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2025-3-1
- Springer Nature. (2025). *Closing the gender gap: Peer review at Nature Portfolio*. Nature Portfolio. <https://www.nature.com/immersive/content/gender-gap-report/index.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025a). *Habilitationen: Deutschland, Jahre, Fächergruppen, Nationalität, Geschlecht*. <https://genesis.destatis.de/datenbank/online/table/21351-0001/table-toolbar>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025b). *KORREKTUR: Gender Care Gap 2022: Frauen leisten 44,3 % (alt: 43,8 %) mehr unbezahlte Arbeit als Männer*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_073_63991.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025c). *Professoren: Deutschland, Jahre, Fächergruppen, Geschlecht*. <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/21341-0003/table-toolbar>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025d). *Promovierende: Deutschland, Stichtag, Nationalität, Geschlecht, Hochschulart*. <https://genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/21352/table/21352-0001/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025e). *Statistischer Bericht: Statistik der Prüfungen - Prüfungsjahr 2024*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/_publikationen-innen-hochschulen-pruefungen.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025f). *Statistischer Bericht: Statistik der Studierenden - Wintersemester 2024/2025*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/statistischer-bericht-studierende-hochschulen-vorb-2110410258005.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025g). *Statistischer Bericht: Statistik des Hochschulpersonals - Berichtsjahr 2024*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/_publikationen-innen-hochschulen-personal.html
- van der Vegte, M., Voigt, N., & Welp, I. M. (2025). *BCG Gender Diversity Index 2024*. Boston Consulting Group
- Van Veelen, R., & Derks, B. (2022). Academics as agentic superheroes: Female academics' lack of fit with the agentic stereotype of success limits their career advancement. *British Journal of Social Psychology*, 61, 748–767. <https://doi.org/10.1111/bjso.12515>
- Weber, L. (2023). *Geschlechterungleichheiten in der Wissenschaft während der Corona-Pandemie* (Literaturreview). cews.publik, 29. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-87530-6>
- Wu, C. (2024). The gender citation gap: Approaches, explanations, and implications. *Sociology Compass*, e13189. <https://doi.org/10.1111/soc4.13189>
- Yang, Y., Tian, T. Y., Woodruff, T. K., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2022). *Gender-diverse teams produce more novel and higher-impact scientific ideas. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 119(36), e2200841119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2200841119>
- Zhao, J. V. (2025). Women in research and women's health: an unseen but essential link. *The Lancet Obstetrics, Gynaecology, & Women's Health*, 1(2), e93. <https://doi.org/10.1016/j.lanogw.2025.100030>

