

Noack, Anika; Dunkl, Anna; Otto, Andreas

Working Paper

Geschlechtergerechte Fachkräftesicherung im Strukturwandel:
Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Frauen im Mint-Bereich am
Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik

Working Paper Forschungsförderung, No. 423

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Noack, Anika; Dunkl, Anna; Otto, Andreas (2026) : Geschlechtergerechte Fachkräftesicherung im Strukturwandel: Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Frauen im Mint-Bereich am Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik, Working Paper Forschungsförderung, No. 423, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/344097>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



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

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 423, September 2026

Geschlechtergerechte Fachkräftesicherung im Strukturwandel

**Gewinnung, Bindung und Entwicklung von
Frauen im Mint-Bereich
am Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik**

Anika Noack, Anna Dunkl und Andreas Otto

Auf einen Blick

Wie gelingt Strukturwandel, der die Potenziale von Frauen konsequent einbezieht? Das Working Paper zeigt am Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik, wie Fachkräftesicherung, Gleichstellung und regionale Transformation zusammengedacht werden können. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Frauen im Mint-Bereich für neue wissenschaftliche und technologische Arbeitsfelder gewonnen, und dann gehalten und gefördert werden können. Es werden konkrete Ansatzpunkte für eine geschlechtergerechte Organisationsentwicklung und eine attraktive Arbeitskultur in der Lausitz herausgearbeitet. Die Ergebnisse machen deutlich: Strukturwandel gelingt nachhaltiger, wenn Gleichstellung als strategischer und integraler Bestandteil von Innovations-, Personal- und Regionalentwicklung verstanden wird.

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Geschlechtergerechte Fachkräftesicherung im Strukturwandel“ von
Anika Noack, Anna Dunkl und Andreas Otto ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des
Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials
in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial.
Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellen-
angabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge)
erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechte-
inhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Transformation als geschlechterpolitische Aufgabe	8
2. Frauen fördern, Transformation gestalten: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis	11
2.1 Geschlechtersensibles Recruiting und Diversität als strategische Aufgabe.....	11
2.2 Arbeitsbedingungen, Führungskultur, Role Models und berufliche Entwicklung	13
2.3 Regionale Einbettung.....	14
3. Empirische Perspektiven auf Arbeitskultur und Entwicklungspotenziale am Deutschen Zentrum für Astrophysik	16
3.1 Qualitative Befunde: Hohe Identifikation, aber auch Bedarf an Struktur und Transparenz.....	17
3.2 Arbeitskultur, Gleichstellung und Vereinbarkeit: Positives Klima, aber strukturelle Asymmetrien	18
3.3 Online-Befragung: Hohe Zustimmung zu Willkommenskultur, Bindung und Missionsorientierung.....	19
3.4 Organisationale Bindung und Entwicklungspotenziale	27
4. Geschlechtergerechte Transformation zwischen Organisationsaufbau, Fachkräftesicherung und regionaler Strukturpolitik.....	28
4.1 Gründungsdynamik versus Institutionalisierung	28
4.2 Kulturelle Offenheit versus implizite Normen.....	29
4.3 Organisationale Attraktivität versus regionale Rahmenbedingungen	30
4.4 Gleichstellung als Fachkräftestrategie	30
5. Fazit: Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Implikationen für Praxis und Strukturpolitik.....	32
Literatur.....	35
Autorinnen und Autoren	41

Abbildungen

Abbildung 1: Projektverlauf und methodisches Vorgehen.....	16
Abbildung 2: Willkommenskultur im Deutschen Zentrum für Astrophysik.....	20
Abbildung 3: Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben im Deutschen Zentrum für Astrophysik.....	21
Abbildung 4: Berücksichtigung der individuellen Lebenssituationen der Führungskraft im Deutschen Zentrum für Astrophysik	23
Abbildung 5: Weibliches Führungspersonal im Deutschen Zentrum für Astrophysik.....	24
Abbildung 6: Engagement des Deutschen Zentrums für Astrophysik für die Transformation der Lausitz	26

Zusammenfassung

Der Strukturwandel in der Lausitz steht exemplarisch für tiefgreifende Transformationsprozesse, wie sie derzeit zahlreiche Regionen in Deutschland und Europa prägen. Mit dem Ausstieg aus der Braunkohleverstromung ist die Region mit grundlegenden ökonomischen, sozialen und kulturellen Veränderungen konfrontiert. Gleichzeitig entstehen neue wirtschaftliche Strukturen, vor allem im Kontext von Wissenschaft und Innovation.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Diese Aufgabe ist eng mit Fragen der Geschlechtergerechtigkeit verknüpft, da insbesondere Frauen – trotz hoher Qualifikation – in vielen technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen unterrepräsentiert sind und zugleich überdurchschnittlich häufig aus strukturschwachen Regionen abwandern. Damit bleibt ein erhebliches Fachkräfte- und Innovationspotenzial ungenutzt. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Strukturwandelprozesse so gestaltet werden können, dass sie geschlechtergerecht sind und zur nachhaltigen regionalen Entwicklung beitragen.

Das Projekt „Regionale Transformation für alle gestalten – Neue berufliche Perspektiven für Frauen am Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik“ (kurz: Trafo*Nova) setzt genau an dieser Schnittstelle von Strukturwandel, Fachkräftesicherung und Gleichstellung an und verknüpft diese Themen systematisch durch eine integrierte Perspektive. Es untersucht, wie neue wissenschaftliche Einrichtungen dazu beitragen können, attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven für Frauen im Mint-Bereich und darüber hinaus zu schaffen.

Mit dem Deutschen Zentrum für Astrophysik (DZA) in Görlitz wird eine neu gegründete wissenschaftliche Einrichtung in einer Transformationsregion untersucht, wodurch sich seltene Einblicke in die Aufbauphase organisationaler Strukturen ergeben. Gerade diese Phase eröffnet besondere Gestaltungsspielräume, da sich Organisationskultur, Führungsverständnis und Gleichstellungsstrategien dynamisch entwickeln und noch nicht verfestigt sind. Zudem verbindet die Studie wissenschaftliche Analysen mit praxisorientierten Handlungsempfehlungen, die auch auf andere Organisationen und Regionen übertragbar sind.

Das Projekt Trafo*Nova kombiniert eine Auswertung des Forschungsstands mit empirischen Erhebungen, darunter ein Strategieworkshop, eine Fokusgruppe mit Mitarbeiterinnen sowie eine Online-Befragung unter den Beschäftigten des DZA. Ziel war es, sowohl organisationale als auch regionale Faktoren zu identifizieren, die die Gewinnung, Bindung und Entwicklung weiblicher Fachkräfte beeinflussen.

Die Ergebnisse der Begleitforschung zeigen, dass das DZA bereits in einer frühen Aufbauphase über zentrale Stärken zur Verankerung von Gleichstellung und Diversität verfügt. Dazu zählen eine ausgeprägte Willkommenskultur, ein unterstützendes kollegiales Umfeld, eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Institution sowie eine sehr positiv bewertete Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Diese Faktoren stellen wichtige Voraussetzungen für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften dar.

Gleichzeitig werden strukturelle Entwicklungsbedarfe sichtbar, etwa in Bezug auf transparente Entscheidungsprozesse, klar definierte Zuständigkeiten, verlässliche Karrierepfade und eine stärkere institutionelle Verankerung von Gleichstellung. Insbesondere die Repräsentanz und Sichtbarkeit von Frauen in wissenschaftlichen und leitenden Positionen ist noch ausbaufähig.

Daraus lassen sich zentrale Ansatzpunkte für eine geschlechtergerechte Fachkräftesicherung ableiten. Auf organisationaler Ebene spielen diversitätssensible Rekrutierungsprozesse, transparente Karriere- und Personalentwicklungsstrukturen, flexible und lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen sowie eine inklusive Führungskultur eine entscheidende Rolle. Ergänzend kommt der Sichtbarkeit weiblicher Vorbilder und der Etablierung von Mentoring-Programmen große Bedeutung zu. Diese Maßnahmen entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn sie nicht isoliert umgesetzt, sondern in eine integrierte Gleichstellungsstrategie eingebettet werden.

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse die zentrale Bedeutung der regionalen Einbettung betrieblicher Strukturen, gerade unter Bedingungen des Strukturwandels. Die Attraktivität eines Arbeitgebers ist eng mit den Standortbedingungen verknüpft. So äußerten die befragten DZA-Mitarbeitenden etwa Kritik mit Blick auf Verkehrsanbindung, Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur, medizinische Versorgung oder gesellschaftliche Offenheit.

Fachkräftesicherung kann daher nicht allein auf betrieblicher Ebene gelingen, sondern erfordert eine enge Verzahnung mit regionalen Netzwerken und Entwicklungsstrategien. Das DZA kann in diesem Kontext als wichtiger Impulsgeber wirken, etwa durch Kooperationen mit Kommunen, Verwaltung, Hochschulen, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Gleichstellung ist, so lassen sich die Studienergebnisse interpretieren, nicht als nachgelagerte soziale Maßnahme zu verstehen, sondern als strategischer Bestandteil von Fachkräfte-, Innovations- und Regionalpolitik. Beim Aufbau neuer Strukturen, wie im Fall des DZA, muss dies von Anfang an erfolgen. Gleichstellung wird gerade in Regionen im Umbruch

zu einem entscheidenden Faktor für wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Stabilität und eine resiliente Regionalentwicklung. Regionen wie die Lausitz können ihre Zukunftsfähigkeit nur dann sichern, wenn sie die Potenziale von Frauen gezielt einbeziehen und fördern. Das sichert den langfristigen Erfolg von Strukturwandelprozessen.

1. Transformation als geschlechterpolitische Aufgabe

Der tiefgreifende Strukturwandel in der Lausitz steht exemplarisch für die multiplen Transformationsprozesse, die derzeit zahlreiche Regionen in Deutschland und Europa prägen. Mit dem politisch beschlossenen Ausstieg aus der Braunkohleverstromung und der parallelen Dekarbonisierung der Energiewirtschaft ist die Region mit einem umfassenden ökonomischen, sozialen und kulturellen Umbruch konfrontiert.

Dieser Wandel geht weit über sektorale Anpassungen hinaus und ist dabei nicht allein als technologischer oder energiepolitischer Prozess zu verstehen, sondern als vielschichtige Veränderung, die sich zugleich auf ökonomischer, ökologischer, politisch-administrativer, soziokultureller und räumlicher Ebene vollzieht (Noack/Otto 2023, S. 8; Noack/Witting 2022, S. 6).

Ob diese Transformation gelingt, hängt nicht allein von Infrastruktur, Fördermitteln oder technologischer Exzellenz ab. Entscheidend ist vielmehr, ob es die Lausitz schafft, qualifizierte (weibliche) Fachkräfte zu gewinnen und in der Region zu halten. Empirische Studien zeigen, dass Regionen mit einem hohen Anteil gut ausgebildeter Frauen günstigere Entwicklungsbedingungen aufweisen (Leibert 2012).

Gleichzeitig ist die Lausitz seit Jahrzehnten von einer überdurchschnittlichen Abwanderung junger, gut qualifizierter Frauen geprägt (Gabler/Kottwitz/Kollmorgen 2016; Gabler/Schönfelder 2023). Zwar ist das Wanderungssaldo insgesamt seit einigen Jahren leicht positiv, die Lausitzer Frauen sind allerdings weiterhin abwanderungsbereiter als die dort lebenden Männer (Milbert et al. 2026).

Gleichzeitig konzentrieren sich gut entlohnte Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Innovationsförderung bislang vor allem in industriellen und technikorientierten Sektoren, die traditionell männlich dominiert sind (Bündnis Kommunale Gleichstellungsbeauftragte der Lausitz im Strukturwandel 2023; Revierwende 2026), während attraktive Arbeitsplätze für Frauen vergleichsweise unterrepräsentiert sind (Gabler/Kottwitz/Kollmorgen 2016). Diese strukturellen Ungleichgewichte stellen eine zentrale Herausforderung für den Erfolg des Transformationsprozesses dar.

Mit dem Wegfall traditioneller industrieller Beschäftigung, insbesondere in der Kohlewirtschaft, gehen nicht nur ökonomische Risiken einher, sondern auch tiefgreifende Verunsicherungen hinsichtlich regionaler Identität und Zukunftsperspektiven. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass negative Erfahrungen des Strukturbruchs der 1990er Jahre bis heute nachwirken.

Gleichzeitig eröffnen sich neue Chancen durch gezielte strukturpolitische Interventionen auf Basis des Investitionsgesetzes Kohleregionen, die den Aufbau innovativer Wirtschafts- und Forschungsstrukturen fördern sollen. So entstehen im Zuge der Transformation neue Arbeitsplätze, institutionelle Infrastrukturen sowie gesellschaftliche Experimentierräume, die das Potenzial haben, die Region langfristig zu stabilisieren und neu auszurichten (Noack 2025, S. 40).

Eine zentrale Rolle spielt dabei die gezielte Ansiedlung von Bundesbehörden und wissenschaftlichen Einrichtungen. Allein der Bund plant, in der Lausitz mehr als 2.700 neue Stellen zu schaffen (Noack/Runge 2024b, S. 8), wodurch nicht nur direkte Beschäftigungseffekte, sondern auch indirekte Impulse für die regionale Wirtschaft erwartet werden (Faggio/Overman 2014).

Vor diesem Hintergrund kommt der Ansiedlung neuer Forschungseinrichtungen wie dem Deutschen Zentrum für Astrophysik (DZA) eine besondere Bedeutung zu. Das DZA steht beispielhaft für eine neue Generation wissenschaftlicher Einrichtungen, die nicht nur exzellente Forschung betreiben, sondern zugleich als Motoren regionaler Entwicklung fungieren sollen.

Mit dem Aufbau von rund 1.000 Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Qualifikations- und Tätigkeitsfeldern – von hoch spezialisierter astrophysikalischer Forschung bis hin zu technischen und administrativen Funktionen – verbindet sich die Erwartung, sowohl hochqualifizierte Fachkräfte anzuziehen als auch langfristige Bleibeperspektiven in der Region zu schaffen. Diese Perspektiven sind eng mit der Frage verknüpft, inwieweit es gelingt, die Lausitz als attraktiven Arbeits- und Lebensort zu positionieren und weiterzuentwickeln.

Das Projekt „Regionale Transformation für alle gestalten – Neue berufliche Perspektiven für Frauen am Beispiel des DZA“ (Trafo*Nova) setzt genau an dieser Schnittstelle von Strukturwandel, Geschlechtergerechtigkeit und Fachkräftesicherung an. Es untersucht am konkreten Beispiel des DZA, wie neue wissenschaftliche Einrichtungen zur Schaffung attraktiver Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven für Frauen beitragen können und welche betrieblichen sowie regionalen Rahmenbedingungen hierfür erforderlich sind.

Die Bearbeitung dieses Projektes erfolgte durch enge Kooperation zwischen zentralen Akteuren aus Wissenschaft, Politikberatung und gewerkschaftlicher Praxis. Neben dem DZA als betrieblichen Partner sind dies insbesondere Sprint – wissenschaftliche Politikberatung Partnergesellschaft mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Begleitung regionaler Entwicklungs- und Transformationsprozesse und der Deutsche Gewerk-

schaftsbund mit seinem Projekt Revierwende, die arbeitsmarkt- und gleichstellungspolitische Perspektiven einbringen.

Diese Kooperation ermöglichte eine integrierte Betrachtung von Strukturwandel, guter Arbeit und Geschlechtergerechtigkeit und schafft die Grundlage für praxisnahe und übertragbare Handlungsempfehlungen.

Die Analyse bewegte sich dabei auf zwei eng miteinander verknüpften Ebenen. Erstens wurden innerbetriebliche Prozesse und Instrumente in den Blick genommen, etwa im Bereich der Personalgewinnung, -entwicklung und Organisationskultur. Hierzu zählen beispielsweise gendersensible Recruiting-Strategien, transparente Karrierewege, Mentoring-Programme sowie eine Führungskultur, die Diversität und Chancengleichheit aktiv fördert.

Zweitens wurden die regionalen Rahmenbedingungen berücksichtigt, die maßgeblich die Attraktivität des Standorts beeinflussen. Dazu gehören unter anderem Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, infrastrukturelle Angebote, soziale Netzwerke sowie sogenannte weiche Standortfaktoren wie kulturelle Offenheit und Lebensqualität.

2. Frauen fördern, Transformation gestalten: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis

Besonders in industriell geprägten Regionen im Wandel stellt sich die Frage, wie Fachkräfte gesichert, Innovationspotenziale erschlossen und neue Beschäftigungsperspektiven geschaffen werden können. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels und des wachsenden Bedarfs an hochqualifizierten Personen in wissenschaftlichen sowie wissenschaftsnahen Tätigkeitsfeldern gewinnt dabei die Einbindung von Frauen besondere strategische Bedeutung.

Gerade im Mint-Bereich bestehen entlang der gesamten Bildungs- und Erwerbsbiografie weiterhin strukturelle Barrieren, die den Zugang von Frauen zu technischen und naturwissenschaftlichen Berufen, ihren Verbleib in diesen Tätigkeitsfeldern und ihren beruflichen Aufstieg erschweren (Weissenrieder et al. 2017; Weyh et al. 2022).

Einerseits wirken betriebliche Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozesse oft nicht neutral, sondern reproduzieren implizit bestehende Geschlechterungleichheiten (Weyh et al. 2022, S. 30). Andererseits spielen Arbeitsbedingungen, Führungskultur, die Sichtbarkeit von Vorbildern, Mentoring-Strukturen sowie die regionale Einbettung von Beschäftigungsmöglichkeiten eine maßgebliche Rolle. Damit zeigt sich: Eine geschlechtergerechte Transformation erfordert nicht nur einzelne Gleichstellungsmaßnahmen, sondern eine integrierte Strategie, die Personalgewinnung, Organisationsentwicklung und regionale Standortpolitik miteinander verbindet.

2.1 Geschlechtersensibles Recruiting und Diversität als strategische Aufgabe

Berufliche Auswahlverfahren gewähren keineswegs automatisch gleiche Chancen für Menschen unterschiedlichen Geschlechts. Vielmehr entstehen geschlechtsspezifische Benachteiligungen häufig bereits in frühen Phasen des Rekrutierungsprozesses – etwa bei der Formulierung von Stellenanzeigen, der Vorauswahl von Bewerbungen, der Durchführung von Bewerbungsgesprächen oder der finalen Auswahlentscheidung (Weyh et al. 2022, S. 30).

Besonders relevant ist dabei die sprachliche und visuelle Gestaltung von Stellenausschreibungen. Forschung und Praxiswissen deuten darauf

hin, dass Frauen stärker auf konkrete Aufgabenprofile und Anforderungen achten, während Männer häufiger auf das Image einer Organisation reagieren. Eine Sprache, die inklusive, stereotype Formulierungen vermeidet, sowie die klare Unterscheidung zwischen unverzichtbaren und lediglich wünschenswerten Qualifikationen können die Bewerbungswahrscheinlichkeit von Frauen erhöhen (Frau und Beruf Baden-Württemberg o. J.). Auch die explizite Nennung flexibler Arbeitszeitmodelle erhöht die Attraktivität für Bewerberinnen (ebd.).

Hinzu kommt, dass insbesondere junge Frauen ein wachsendes Interesse an gesellschaftlich relevanten Themen wie Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit zeigen. Dieses Interesse wird jedoch bislang noch nicht in gleichem Maße in Mint-Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnissen sichtbar (Anger/Betz/Plünnecke 2024, S. 73). Hieraus ergibt sich ein wichtiger Ansatzpunkt für Organisationen im wissenschaftlich-technischen Umfeld: Wenn sie die gesellschaftliche Relevanz ihrer Tätigkeiten im Kontext von Energiewende, Klimaschutz oder regionaler Transformation deutlicher kommunizieren, können sie neue Zielgruppen ansprechen und bislang ungenutzte Potenziale erschließen (ebd.).

Weil gemischtgeschlechtliche Teams mit Blick auf Innovationsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg Vorteile aufweisen können, ist die bewusste Förderung ausgewogener Teamzusammensetzungen auch aus strategischer Perspektive sinnvoll (Jochmann-Döll/Tondorf 2020, S. 29).

Eng damit verbunden ist die Frage der internationalen Fachkräftegewinnung. Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels im Mint-Sektor wächst die Bedeutung internationaler Rekrutierung deutlich. Das Beschäftigungswachstum im Mint-Bereich wurde in den vergangenen Jahren stark durch ausländische Arbeitskräfte getragen, während die Zahl deutscher Mint-Fachkräfte eher stagnierte oder rückläufig war (Anger/Betz/Plünnecke 2024, 31 ff.). Gerade Regionen mit alternden Belegschaften und eingeschränkten lokalen Arbeitskräftepotenzialen stehen daher vor der Aufgabe, internationale Fachkräfte nicht nur zu gewinnen, sondern auch nachhaltig zu integrieren.

Dies setzt jedoch organisationsinterne Lern- und Öffnungsprozesse voraus. Komplexe Verwaltungsverfahren, sprachliche Hürden und fehlende Unterstützungsstrukturen erschweren häufig sowohl Rekrutierung als auch Onboarding (Boecker 2008). Erfolgreiche internationale Fachkräftegewinnung verlangt deshalb mehr als eine gute Ausschreibung: Sie erfordert interkulturelle Sensibilität, diversitätssensible Personalprozesse, klare Unterstützungsangebote sowie eine diskriminierungsfreie Organisationskultur, die Zugehörigkeit fördert und Konflikte vorbeugt (Herzfeldt/Sackmann 2019).

2.2 Arbeitsbedingungen, Führungskultur, Role Models und berufliche Entwicklung

Für die nachhaltige Bindung und Entwicklung weiblicher Fachkräfte im Mint-Bereich sind sowohl attraktive, lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen als auch eine gleichstellungsorientierte Organisations- und Führungskultur zentral. Flexible Arbeitszeitmodelle, hybride Arbeitsformen oder Arbeitszeitkonten erhöhen nachweislich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit die Arbeitgeberattraktivität (Nationales Mint Forum o. J., S. 7; Samtleben et al. 2024, S. 69).

Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass Sorgearbeit weiterhin überwiegend von Frauen übernommen wird und eine zentrale Treiberin von Teilzeitbeschäftigung ist (DGB 2024, S. 17). Gleichzeitig bestehen strukturelle Nachteile für Teilzeitbeschäftigte: geringere Aufstiegschancen, eingeschränkter Zugang zu Weiterbildungsangeboten oder erschwerte Zeitaufstockungsmöglichkeiten („Teilzeitfalle“), was gezielte Gegenmaßnahmen wie flexible Arbeitszeitaufstockung, unterstützende Infrastruktur und transparente Karrierepfade erforderlich macht (Jochmann-Döll/Tondorf 2020, S. 23; Samtleben et al. 2024).

Neben strukturellen Rahmenbedingungen prägt insbesondere die Organisationskultur die beruflichen Entwicklungschancen von Frauen. Persistente Barrieren wie stereotype Rollenerwartungen, männlich dominierte Netzwerke oder diskriminierende Kommunikationsmuster wirken sich negativ auf Zugehörigkeit und Aufstiegschancen aus (Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025; Weissenrieder et al. 2017, S. 116 ff.).

Entsprechend sind transparente Entscheidungsprozesse sowie eine aktive Förderung inklusiver Führungskompetenzen zentrale Voraussetzungen für Chancengleichheit (Jochmann-Döll/Tondorf 2020, S. 54; Mohr et al. 2023, S. 135). Führungskräfte nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein, da sie Gleichstellung im Arbeitsalltag verankern, Leistungsbewertungen prägen und durch Modelle wie Führung in Teilzeit strukturelle Veränderungen ermöglichen (Jochmann-Döll/Tondorf 2020, S. 38).

Eine gleichstellungsorientierte Führungskultur zeichnet sich durch Vorbildverhalten auf Leitungsebene, klare Verantwortlichkeiten für Diversitätsziele sowie die systematische Verankerung von Gleichstellungsindikatoren in Steuerungs- und Controlling-Prozessen aus.

Der Ausbau von Führung in Teilzeit und Jobsharing-Modellen stellt dabei einen zentralen strukturellen Hebel dar, um die Vereinbarkeit von Leitungsfunktionen mit Sorgeverantwortung zu verbessern und den Frauenanteil in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen (Jochmann-Döll/Tondorf 2020, S. 38). Insgesamt wird deutlich, dass Führung nicht nur perso-

nalpolitische Maßnahmen flankiert, sondern als (betriebs-)kultureller Motor für Chancengleichheit und Organisationsentwicklung wirkt.

Ergänzend zeigen Studien die hohe Bedeutung von Role Models und Mentoring für die Gewinnung und Entwicklung von Frauen im Mint-Bereich. Sichtbare weibliche Vorbilder stärken Selbstwirksamkeit, fördern Zugehörigkeit und wirken stereotypen Berufs- und Kompetenzzuschreibungen entgegen (Krämer et al. o. J., S. 123; Nationales Mint Forum o. J., S. 4). Mentoringprogramme entfalten insbesondere dann Wirkung, wenn sie strukturelle Barrieren adressieren, Netzwerkzugänge eröffnen und institutionell unterstützt werden.

Voraussetzung ist jedoch, dass diese Formate nicht isoliert eingesetzt, sondern in umfassende Gleichstellungsstrategien eingebettet und ressourcenseitig abgesichert werden (DGB 2024, S. 54; Moss-Racusin et al. 2021, S. 52; Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025).

2.3 Regionale Einbettung

Fachkräftesicherung, Geschlechtergerechtigkeit und regionale Entwicklung sind eng miteinander verflochten – auch und gerade in der Lausitz. Frauen verfügen in der Region im Durchschnitt über höhere Qualifikationen als Männer, zugleich ist ihre Abwanderung seit Langem ein zentrales Problem, auch wenn sich diese Dynamik im Vergleich zu den 1990er und 2000er Jahren abgeschwächt hat (Berger et al. 2024; Druffel/Günzel 2023; Gabler/Schönfelder 2023, S. 20).

Dies schwächt nicht nur das regionale Fachkräftepotenzial, sondern hat auch erhebliche demografische und wirtschaftliche Folgen. Zugleich gilt empirisch als gut belegt, dass Regionen mit einem höheren Anteil qualifizierter Frauen günstigere Entwicklungsbedingungen aufweisen (Leibert 2012).

Daraus folgt, dass Strukturpolitik nicht allein auf neue Industriearbeitsplätze zielen darf, die immer noch häufiger Männer als Frauen ansprechen. Zum einen gilt es, technische Bereiche attraktiver für eine Mitwirkung unabhängig vom Geschlecht zu machen. Erforderlich ist zum anderen eine breiter angelegte Entwicklungsperspektive, die auch hochwertige Dienstleistungsarbeitsplätze, soziale Infrastruktur und weiche Standortfaktoren einschließt.

Für die Ansiedlung und Bindung qualifizierter Frauen sind Kinderbetreuung, Mobilität, Bildungs- und Kulturangebote sowie digitale Infrastruktur von erheblicher Bedeutung (Berger et al. 2024, S. 39; Sachverständi-

genkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025, S. 176).

Gerade in der Lausitz zeigt sich, dass Behörden- und Einrichtungen des Bundes die Bleibeperspektiven von Frauen stärken können, insbesondere von Akademikerinnen und gut ausgebildeten Fachkräften. Zugleich variiert der Frauenanteil in neu angesiedelten Einrichtungen deutlich, wobei naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtete Organisationen häufig niedrigere Frauenanteile aufweisen (Noack/Runge 2024a, S. 33). Daraus ergibt sich ein klarer Handlungsauftrag für Einrichtungen im Mint-Bereich.

Die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Frauen im Mint-Bereich hängen somit von einem Zusammenspiel aus gendersensiblen Recruiting, international ausgerichteter Diversitätsstrategie, attraktiven Arbeitsbedingungen, gleichstellungsorientierter Führung, sichtbaren Vorbildern und einer unterstützenden regionalen Einbettung ab. Für Einrichtungen wie das DZA folgt daraus, dass Gleichstellung nicht als ergänzendes Handlungsfeld, sondern als strategische Voraussetzung für Fachkräftesicherung, Innovationsfähigkeit sowie regionale Wirkung begriffen werden muss – und zwar von Beginn an.

3. Empirische Perspektiven auf Arbeitskultur und Entwicklungspotenziale am Deutschen Zentrum für Astrophysik

Die empirische Begleitung des Deutschen Zentrum für Astrophysik (DZA) im Rahmen von Trafo*Nova war als Mixed-Methods-Ansatz konzipiert, der qualitative und quantitative Methoden der Sozialforschung kombinierte. Ziel war es, ein möglichst differenziertes Bild über Arbeitskultur, Gleichstellung, Personalentwicklung und regionale Einbettung in der Gründungs- und Aufbauphase der Einrichtung zu gewinnen.

Die methodische Anlage folgte dabei einer schrittweisen Vertiefungslogik: Auf eine Literaturanalyse als wissenschaftlichen Bezugsrahmen folgten ein Strategieworkshop mit der Institutsleitung sowie weiteren Vertreterinnen und Vertretern des DZA, ein qualitatives Fokusgruppengespräch mit weiblichen Beschäftigten sowie eine zweisprachige Online-Befragung unter allen Beschäftigten.

Abbildung 1: Projektverlauf und methodisches Vorgehen



Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 27

Die verschiedenen Erhebungsbausteine wurden abschließend in einer Praxiswerkstatt mit regionalen Akteuren und gewerkschaftlichen Partnern rückgekoppelt und diskutiert. Methodisch zielte das Vorgehen damit nicht

nur auf eine wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme, sondern auch auf die gemeinsame Entwicklung anschlussfähiger Handlungsperspektiven und konkreter Maßnahmen zur Entwicklung einer chancengerechten Organisationskultur.

3.1 Qualitative Befunde: Hohe Identifikation, aber auch Bedarf an Struktur und Transparenz

Inhaltlich zeigen die qualitativen Daten, die aus dem Strategieworkshop sowie dem Fokusgruppengespräch mit sechs Mitarbeiterinnen und einer schriftlichen Nachbefragung von acht Mitarbeiterinnen aus dem Mint-Bereich gewonnen wurden, zunächst ein bemerkenswert hohes Maß an Identifikation mit dem DZA.

Viele Befragte begründen ihren Einstieg mit einer Mischung aus fachlicher Neugier, dem Wunsch nach neuen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, dem Interesse an einem internationalen und dynamischen Arbeitsumfeld sowie dem Anspruch, aktiv an einem größeren gesellschaftlichen Projekt mitzuwirken. Wiederkehrend genannt wird die Motivation, „Teil von etwas Größerem“ zu sein und den Strukturwandel in der Lausitz mitzugestalten. Gerade diese Sinnorientierung erwies sich als starkes Bindungsmoment. Für einige Beschäftigte war der Wechsel an das DZA zudem mit einer bewussten Entscheidung für Görlitz oder für eine Rückkehr in die Region verbunden.

Der Bewerbungs- und Einstellungsprozess wurde überwiegend als fair und wertschätzend erlebt. Positiv hervorgehoben wurden eine offene Gesprächsatmosphäre, die Berücksichtigung individueller Lebenslagen, etwa mit Blick auf Teilzeitwünsche, sowie die wahrgenommene Gleichbehandlung im Verfahren. Kritischer wurden dagegen lange Wartezeiten auf Verträge, kurzfristige Vertragsausstellungen und eine teils unklare Kommunikation bewertet.

Diese Probleme wurden allerdings meist nicht dem DZA selbst zugeschrieben, sondern der Übergangssituation während der administrativen Anbindung insbesondere an die Technische Universität Dresden. Gemeinsam mit dem Deutschen Elektronen-Synchrotron übernahm die Universität in der Gründungsphase des DZA einen wesentlichen Teil des Einstellungs-/Personalmanagements. Mit der zunehmenden Eigenständigkeit des DZA habe sich der Prozess bereits deutlich professionalisiert, etwa durch strukturiertere Abläufe und attraktivere Vertragsangebote, die mit der institutionellen Selbständigkeit des DZA seit Anfang 2026 möglich wurden.

Auch beim Onboarding dominieren positive Einschätzungen, insbesondere hinsichtlich der Willkommenskultur, des kollegialen Miteinanders und der als unterstützend empfundenen Arbeitsatmosphäre. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Einstieg in der frühen Gründungsphase häufig wenig standardisiert war und stark vom Engagement einzelner Personen abhing. Die Einarbeitung musste zum Teil eigenständig organisiert werden.

Gleichwohl führte dies nicht zu einer geringen Bindung. Im Gegenteil: Die Bereitschaft mancher Beschäftigter, trotz sehr kurzer Anfangsverträge am DZA zu bleiben oder dafür sogar sichere Beschäftigungsverhältnisse aufzugeben, spricht für ein hohes Vertrauen in die institutionelle Entwicklung und für die stabilisierende Wirkung einer als sinnstiftend und wertschätzend erlebten Arbeitskultur.

3.2 Arbeitskultur, Gleichstellung und Vereinbarkeit: Positives Klima, aber strukturelle Asymmetrien

Im Hinblick auf die alltäglichen Arbeitsbedingungen beschreiben die weiblichen Befragten der Fokusgruppe das DZA überwiegend als dynamisches, interdisziplinäres und kollegiales Umfeld. Positiv hervorgehoben werden gegenseitige Unterstützung, Offenheit im Austausch und ein Klima, das auch jenseits fachlicher Fragen als solidarisch erlebt wird.

Zugleich artikulieren die Mitarbeiterinnen den Wunsch nach mehr Planungssicherheit, insbesondere bei Befristungen, Vertragsverlängerungen und Eingruppierungsfragen. Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz wird dabei als systemisches Problem benannt, verbunden mit der Erwartung, dass tarifliche Spielräume zur Anerkennung von Berufserfahrungen und zur Schaffung verlässlicher Laufzeiten konsequent genutzt werden. Die institutionelle Konsolidierung des DZA wird in diesem Zusammenhang bereits als Fortschritt gewertet, etwa durch die Überführung von Daueraufgaben in Dauerstellen oder längere Vertragslaufzeiten im Qualifikationsbereich.

Differenzierter fällt die Einschätzung zur Gleichstellung aus. Das zahlenmäßige Ungleichgewicht zwischen einem hohen Frauenanteil in der Verwaltung und einer geringeren Repräsentanz von Frauen in Wissenschaft und Leitung wird zwar vielfach sachlich beschrieben, zugleich aber in Bezug auf Führungspositionen und Sichtbarkeit deutlich kritischer reflektiert.

Besonders der Jour fixe des gesamten Forschungszentrums wird ambivalent wahrgenommen: Einerseits ist er ein wichtiges institutsweites Austauschformat, das wöchentlich stattfindet, andererseits wurde er als

Raum beschrieben, in dem sich informelle Machtasymmetrien zeigen, etwa zugunsten männlicher Stimmen oder zulasten internationaler Mitarbeitender mit geringeren Deutschkenntnissen. Positiv ist, dass das DZA auf diese Wahrnehmung bereits reagierte und Präsentationsanteile stärker auf Mitarbeitende, darunter auch Frauen, verteilt hat. Damit wird fachliche Expertise sichtbarer und Verantwortung breiter verankert.

Auffällig ist zudem, dass Führungskräfte, und zwar unabhängig vom Geschlecht, als prägende Role Models wahrgenommen werden. Positiv bewertet wird ein Führungsstil, der Vereinbarkeit aktiv vorlebt, Wertschätzung ausdrückt und Vertrauen in die Eigenverantwortung der Beschäftigten setzt. Gleichzeitig zeigen die qualitativen Rückmeldungen, dass E-Mails spätabends oder aus dem Urlaub als implizite Normsetzung gelesen werden können. Führung wirkt damit kulturprägend – im unterstützenden wie im potenziell belastenden Sinne.

Hinzu kommen Hinweise auf geschlechtsspezifische Ungleichgewichte bei „unsichtbarer Arbeit“: organisatorische Zusatzaufgaben, Gremienarbeit, Veranstaltungsorganisation oder das informelle Kümern werden häufiger Frauen zugeschrieben oder von ihnen übernommen, ohne dass diese Tätigkeiten gleichermaßen als karrierewirksam anerkannt werden.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird demgegenüber ausgesprochen positiv bewertet. Das DZA erscheint aus Sicht der Befragten als familienfreundlicher Arbeitgeber, insbesondere im Vergleich zu früheren beruflichen Stationen. Verständnis bei Betreuungsengpässen, situative Anpassung von Arbeitszeiten und mobile Arbeitsmöglichkeiten werden als gelebte Praxis beschrieben. Verbesserungsbedarfe bestehen eher punktuell, etwa mit Blick auf Mutter-Kind-Arbeitsräume, noch flexiblere Teilzeioptionen oder Dual-Career-Unterstützung.

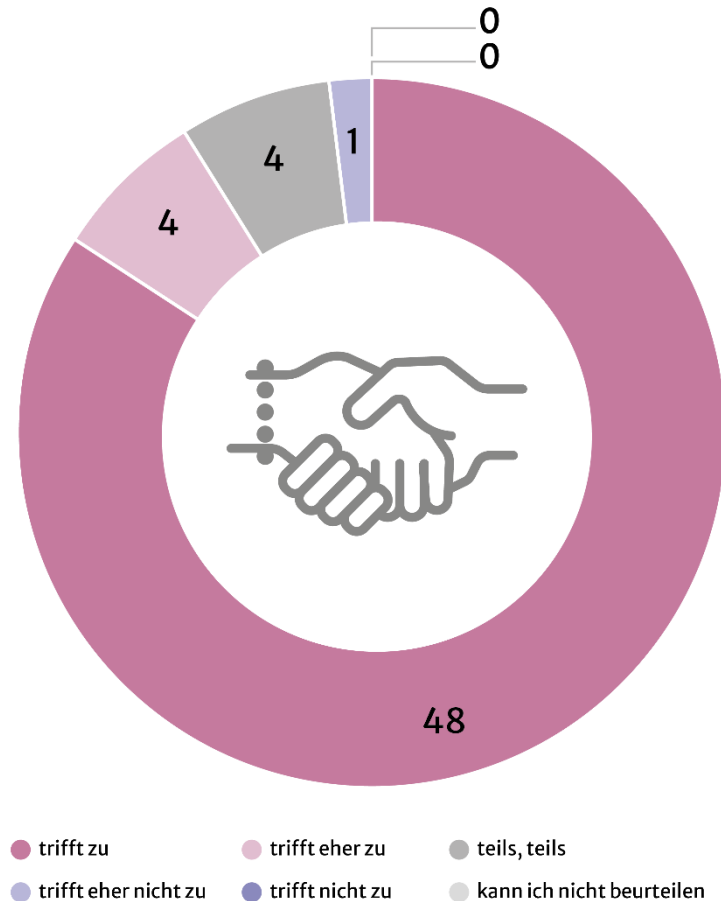
Bemerkenswert ist, dass eine institutseigene Kita nicht als vorrangige Lösung gesehen wird; sinnvoller erscheint aus Sicht der Befragten eine Kooperation mit bestehenden regionalen Einrichtungen, um die Vereinbarkeit zu stärken und zugleich die regionale Einbindung des DZA nicht zu unterlaufen.

3.3 Online-Befragung: Hohe Zustimmung zu Willkommenskultur, Bindung und Missionsorientierung

Die Online-Befragung, die im Januar 2026 unter allen Beschäftigten des DZA durchgeführt wurde, ergänzt diese qualitativ erhobenen Einsichten um eine breitere empirische Basis. Mit 57 vollständig ausgefüllten Frage-

bögen (etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten) bietet sie ein differenziertes Bild über die Beschäftigtenstruktur und ihre Einschätzungen.

Abbildung 2: Willkommenskultur im Deutschen Zentrum für Astrophysik



Anmerkungen: Zustimmung zu der Aussage „Ich hatte von Beginn an das Gefühl, hier willkommen zu sein“; n = 57

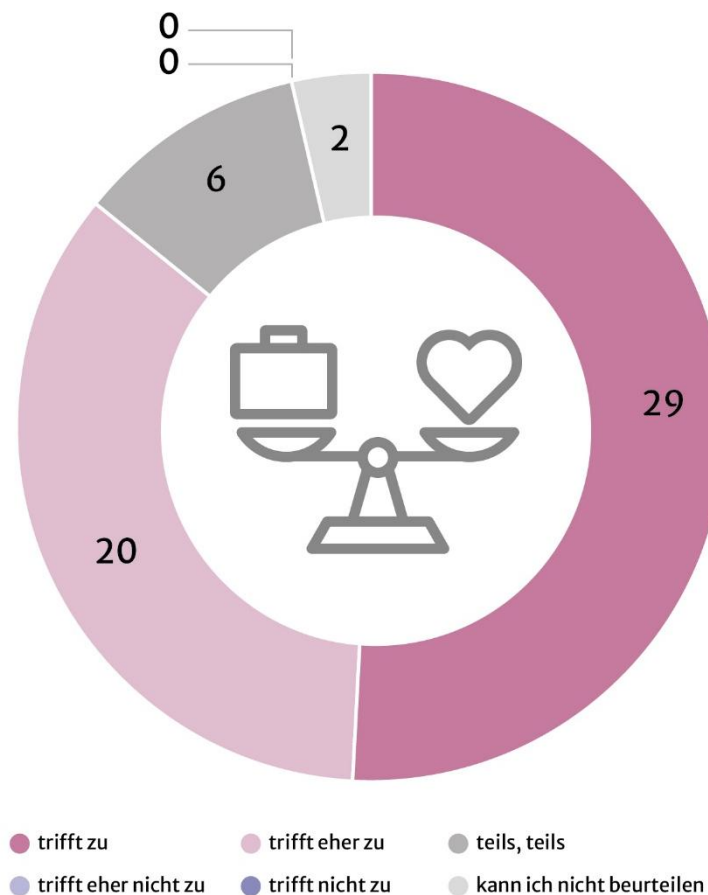
Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 37

Besonders deutlich ist zunächst die ausgesprochen positive Bewertung der Willkommenskultur (vgl. Abbildung 2): Eine sehr große Mehrheit der Befragten gibt an, sich von Beginn an willkommen gefühlt zu haben. Insgesamt verdeutlicht dies eine ausgeprägte positive Wahrnehmung des Ankommens und der sozialen Integration am Institut.

Etwas differenzierter werden der Einstellungsprozess und das Onboarding bewertet. Auch hier überwiegen positive Einschätzungen, Standardi-

sierung und Verlässlichkeit sollten jedoch weiter gestärkt werden. Auch die Arbeitsbedingungen werden insgesamt positiv wahrgenommen. Eine klare Mehrheit empfindet die eigenen Aufgaben als qualifikationsadäquat; dies spricht für eine grundsätzlich stimmige Aufgabenverteilung und einen angemessenen Einsatz vorhandener Kompetenzen.

Abbildung 3: Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben im Deutschen Zentrum für Astrophysik



Anmerkungen: Zustimmung zu der Aussage „Beruf und Privatleben lassen sich gut miteinander vereinbaren“; n = 57

Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 39

Noch deutlicher fällt die Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus: Hier äußern fast alle Befragten Zustimmung, kritische Einschätzungen fehlen praktisch (vgl. Abbildung 3). Die qualitativen Aussa-

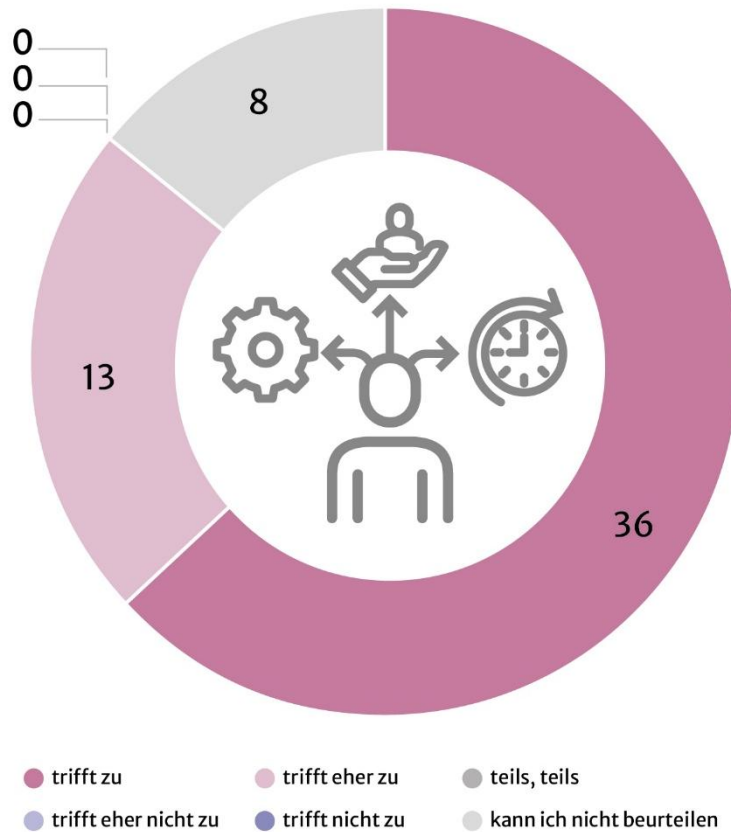
gen zu einer familienfreundlichen, flexiblen Arbeitskultur werden damit quantitativ bestätigt.

Besonders hervorzuheben ist darüber hinaus die hohe Bindungsorientierung. 44 von 57 Befragten sehen ihre berufliche Zukunft grundsätzlich langfristig im DZA. Dieser Wert ist angesichts des frühen institutionellen Entwicklungsstadiums bemerkenswert und spricht für eine hohe Identifikation mit der Einrichtung. Unterschiede zeigen sich vor allem zwischen den Bereichen: Verwaltung und Technik weisen besonders hohe Zustimmungswerte auf, während die Forschung erwartungsgemäß stärker von Dynamik und Unsicherheit geprägt ist, was vor allem auf befristungstypische Logiken des Wissenschaftssystems zurückzuführen sein dürfte.

In den offenen Antworten werden die quantitativen Einschätzungen um konkrete Entwicklungswünsche ergänzt. Genannt werden vor allem klarere Rollen und Zuständigkeiten, besser strukturierte Prozesse, transparentere Kommunikation, regelmäßige Personal- und Entwicklungsgespräche, nachvollziehbare Karriereperspektiven sowie der Auf- und Ausbau von Mitbestimmung und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Damit bestätigt sich ein übergreifender Befund aller Erhebungsbausteine: Die soziale und kulturelle Basis des DZA wird stark positiv bewertet, während sich institutionelle Konsolidierung, Standardisierung und Verbindlichkeit erwartungsgemäß noch im Aufbau befinden.

Mit Blick auf die Themen Führungskultur und Gleichstellung ergibt sich ein überwiegend positives Bild. Die unmittelbare Führung wird von beinahe allen Beschäftigten als lebenslagenorientiert und unterstützend erlebt; besonders hoch ist die Zustimmung zur Aussage, dass Führungskräfte individuelle Lebenssituationen wie Care-Aufgaben oder Teilzeitmodelle berücksichtigen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Berücksichtigung der individuellen Lebenssituationen der Führungskraft am Deutschen Zentrum für Astrophysik



Anmerkungen: Zustimmung zu der Aussage „Meine Führungskraft berücksichtigt die individuelle Lebenssituationen (z. B. Care-Aufgaben, Teilzeitmodelle)“; n = 57

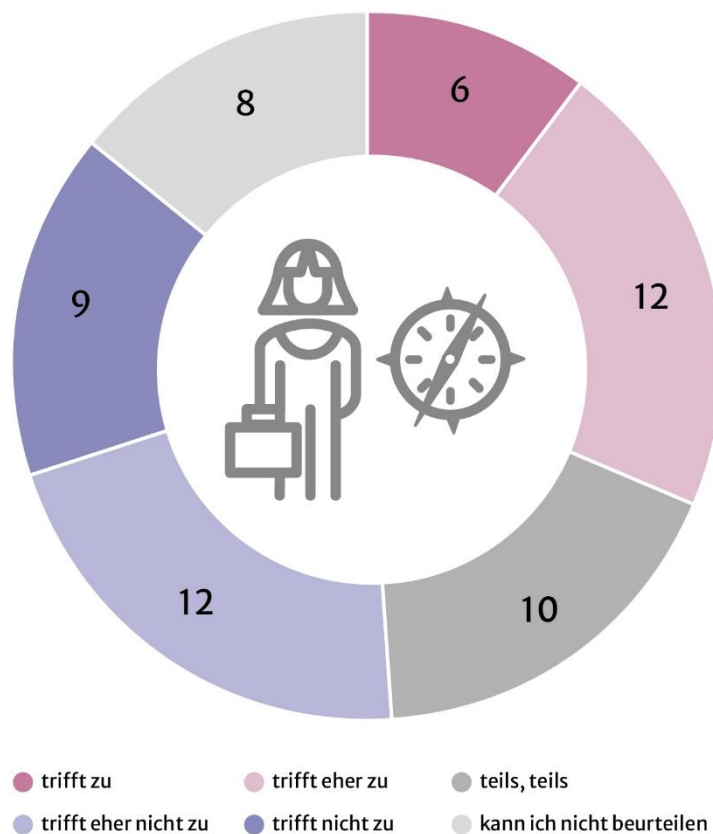
Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 42

Kritischer fällt hingegen die Bewertung struktureller Führungsthemen aus. Die Transparenz von Entscheidungsprozessen wird lediglich verhalten positiv beurteilt; ein relativ großer Anteil der Beschäftigten sieht hier Unklarheiten oder kann die Prozesse (noch) nicht ausreichend beurteilen. Noch deutlicher wird ein Entwicklungsbedarf bei der Einschätzung, ob es genug weibliche Führungskräfte am DZA gäbe (vgl. Abbildung 5).

Während männliche Beschäftigte eher zufrieden mit der Anzahl weiblicher Repräsentantinnen in Leitungspositionen sind, monieren mehrheitlich weibliche Beschäftigte eine Unterrepräsentanz und damit im Zusammenhang stehend fehlende weibliche Role Models unter den Führungskräften. Dies zeigt, dass insbesondere weibliche Beschäftigte die man-

gelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen kritischer bewerten als ihre männlichen Kollegen. Hier zeigt sich ein potenzielles Spannungsfeld zwischen formaler Struktur und subjektiver Wahrnehmung von Repräsentanz und Chancengerechtigkeit.

Abbildung 5: Weibliches Führungspersonal im Deutschen Zentrum für Astrophysik



Anmerkungen: Zustimmung zu der Aussage „Meines Erachtens gibt es genug weibliche Führungskräfte am DZA“; n = 57

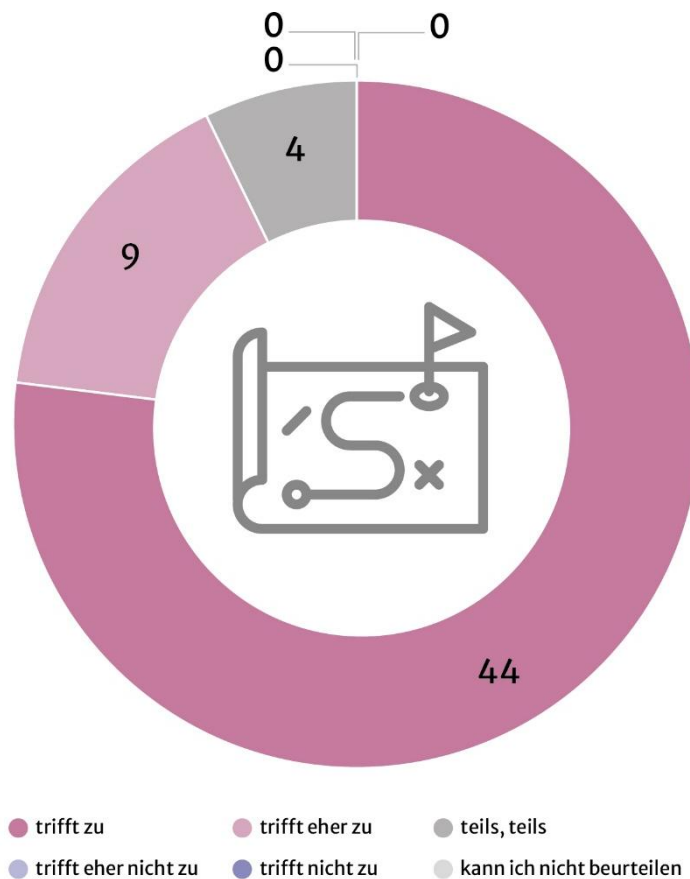
Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 41

Die Aussagen zur chancengleichheitsförderlichen Arbeitskultur und zur Weiterbildungsförderung fallen mehrheitlich positiv aus, weisen aber zugleich einen nennenswerten Anteil ambivalenter oder nicht beurteilbarer Antworten auf. Das deutet darauf hin, dass entsprechende Angebote und Strukturen zwar grundsätzlich geschätzt werden, aber noch nicht in allen Bereichen gleich gut sichtbar oder erfahrbar sind. Besonders hervorzuhe-

ben ist zudem die hohe Bereitschaft, sich künftig als Mentorin oder Mentor zu engagieren. Dies ist ein starker Hinweis auf vorhandene organisationale Ressourcen für ein internes Mentoring-Programm.

Die regionalen Rahmenbedingungen für die Ansiedlung des DZA in der Lausitz und für Fragen der persönlichen Lebensqualität werden von den Beschäftigten überwiegend positiv bewertet. Allerdings gibt es auch klare Hinweise auf infrastrukturelle Defizite. Viele Befragte sehen für sich selbst eine Bleibeperspektive in der Region, insbesondere jene, die bereits in Görlitz oder dem Umland leben. Positiv hervorgehoben werden das Wohnungsangebot, Landschaft und Natur sowie Teile des Kulturangebots. Kritisch bewertet werden vor allem die Verkehrsanbindung, die medizinische Versorgung und teilweise auch die Bildungsangebote.

Abbildung 6: Engagement des Deutschen Zentrums für Astrophysik für die Transformation der Lausitz



Anmerkungen: Zustimmung zu der Aussage „Das DZA soll sich in der Region und für eine gelingende Transformation engagieren“; $n = 57$
 Quelle: Noack/Dunkl/Treffkorn 2026, S. 47

Trotz dieser Vorbehalte oder gerade aufgrund der regionalen Herausforderungen befürwortet eine sehr große Mehrheit der Beschäftigten ausdrücklich ein aktives Engagement des DZA für die Transformation der Lausitz (vgl. Abbildung 6). Dass 53 von 57 Befragte eine solche Rolle unterstützen, ist ein außerordentlich starkes Signal. Es unterstreicht den Auftrag des DZA, als strukturpolitisches Projekt zum Wandel der Region beizutragen.

3.4 Organisationale Bindung und Entwicklungspotenziale

Insgesamt zeichnen die empirischen Ergebnisse ein konsistentes und zugleich differenziertes Bild. Das DZA verfügt bereits in einer frühen Aufbauphase über erhebliche organisationale Stärken: eine ausgeprägte positive Willkommenskultur, eine hohe Identifikation der Beschäftigten, eine stark wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit, ein unterstützendes kollegiales Umfeld und eine sehr positiv bewertete Vereinbarkeitskultur. Diese Befunde sind für eine neu entstehende wissenschaftliche Einrichtung keineswegs selbstverständlich und können als wichtige institutionelle Ressource für den weiteren Aufbau verstanden werden.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auch Entwicklungsbedarfe an. Diese betreffen weniger das soziale Klima als vielmehr die Formalisierung und strategische Weiterentwicklung organisationaler Strukturen: transparentere Entscheidungsprozesse, klare Zuständigkeiten, verlässliche Karriere- und Entwicklungspfade, institutionalisierte Gleichstellungsstrukturen, eine bewusst gestaltete Kommunikationskultur sowie eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Führungsrollen. Hinzu kommen Herausforderungen für den Aufbau einer neuen Forschungseinrichtung, insbesondere in den Bereichen Verkehr, medizinische Versorgung und Willkommenskultur gegenüber internationalen Fachkräften.

Gerade in der Verbindung dieser beiden Seiten – einer starken kulturellen Basis und einem noch nicht abgeschlossenen institutionellen Konsolidierungsprozess – liegt die besondere Aussagekraft der empirischen Befunde. Sie zeigen, dass das DZA über günstige Voraussetzungen verfügt, um Gleichstellung, gute Arbeit und regionale Verantwortung nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern gemeinsam zu denken und frühzeitig strategisch zu verankern. Die Aufbauphase eröffnet hierfür ein einmaliges Zeitfenster: Organisationskultur, Führungsverständnis und Personalentwicklung sind noch gestaltbar, gleichzeitig ist die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitwirkung hoch.

4. Geschlechtergerechte Transformation zwischen Organisationsaufbau, Fachkräftesicherung und regionaler Strukturpolitik

Die empirischen Befunde aus Strategieworkshop, Fokusgruppe und Online-Befragung zeigen in bemerkenswerter Klarheit, dass geschlechtergerechte Transformation im Kontext des Deutschen Zentrums für Astrophysik (DZA) weder als rein innerorganisatorische Aufgabe noch als ausschließlich regionalpolitische Herausforderung verstanden werden kann. Vielmehr handelt es sich um ein Mehrebenenproblem, das organisationale Strukturen, kulturelle Praktiken, arbeitsmarktliche Dynamiken, regionale Rahmenbedingungen und persönliche Erwartungen von Beschäftigten miteinander verschränkt.

In der analytischen Verdichtung lassen sich vier zentrale Spannungsfelder identifizieren, die für den weiteren Aufbau des DZA wie auch für die Transformationsstrategie in der Lausitz insgesamt von struktureller Bedeutung sind.

4.1 Gründungsdynamik versus Institutionalisierung

Ein zentrales Spannungsverhältnis besteht zwischen der produktiven Dynamik der Aufbauphase eines neuen Betriebs (hier des DZA) und der Notwendigkeit institutioneller Verlässlichkeit. Die qualitative Analyse zeigt, dass viele Mitarbeiterinnen gerade die Offenheit, die Gestaltungsspielräume und die informelle Kollegialität als besondere Stärke des DZA erleben. Die Aufbauphase ermöglicht Partizipation, schnelle Entscheidungen und die Erfahrung, „etwas Neues“ mitzugestalten. Diese Merkmale sind für die Identifikation mit der Organisation hoch relevant.

Gleichzeitig artikulieren sowohl die Fokusgruppe und die schriftliche Befragung von Mitarbeiterinnen als auch die Online-Befragung unter allen Beschäftigten deutlich den Wunsch nach klaren Zuständigkeiten, standardisierten Prozessen und planbarer Personalentwicklung. Die Notwendigkeit strukturierter Onboarding-Prozesse, transparenter Vertragskommunikation und verbindlicher Karrierepfade wird organisationsweit betont. Hier zeigt sich ein klassisches Paradox: Was in der frühen Phase als Flexibili-

tät und Freiheit erlebt wird, kann mit wachsender Organisationsgröße als Unsicherheit und Intransparenz wahrgenommen werden.

Für die Gleichstellungsdimension ist dieses Spannungsfeld besonders relevant. Informelle Strukturen begünstigen häufig diejenigen, die bereits über implizite Netzwerke, hohe Selbstsicherheit oder kulturelle Anschlussfähigkeit verfügen (Weissenrieder et al. 2017). Ohne institutionelle Absicherung besteht die Gefahr, dass Gleichstellung von individuellem Engagement oder gar Wohlwollen einzelner Führungskräfte abhängt. Die empirischen Befunde legen daher nahe, dass die nächste Entwicklungsphase des DZA eine bewusste Verschiebung von informeller Offenheit hin zu struktureller Verlässlichkeit erfordert – nicht als Bürokratisierung, sondern als Voraussetzung für chancengerechte Organisationsentwicklung.

4.2 Kulturelle Offenheit versus implizite Normen

Ein zweites Spannungsfeld betrifft die Differenz zwischen explizit artikulierter Offenheit und impliziten Organisationsnormen. In allen Erhebungsformaten wird das DZA als wertschätzend, international orientiert und grundsätzlich gleichstellungsfreundlich beschrieben. Insbesondere die Flexibilität im Umgang mit familiären Verpflichtungen wird positiv hervorgehoben.

Gleichzeitig verweisen die qualitativen Ergebnisse auf subtile Dynamiken, etwa informelle Hierarchien in Austauschformaten, dominante Redeanteile oder implizite Leistungssignale (z. B. Erreichbarkeit außerhalb regulärer Arbeitszeiten). Diese Beobachtungen korrespondieren mit dem Forschungsstand zu „unsichtbaren Barrieren“ und organisationalen Präsenznormen (Weissenrieder et al. 2017). Sie machen deutlich, dass Gleichstellung nicht allein durch formale Regelungen gesichert werden kann, sondern alltägliche Interaktionsmuster auf allen Ebenen und von allen Beschäftigten reflektiert werden müssen.

Die Online-Befragung bestätigt diesen Befund, indem sie eine stärkere Institutionalisierung von Gleichstellungszielen und -richtlinien fordert. Der Wunsch nach klaren Zuständigkeiten, verbindlichen Verfahren und struktureller Verankerung verweist auf das Bedürfnis, Gleichstellung von individuellen Interpretationen zu entkoppeln. Führung wird dabei als zentraler Hebel benannt. Führungskräfte prägen nicht nur strategische Entscheidungen, sondern senden implizite Signale darüber, welche Verhaltensweisen als normativ gelten (Holzrichter/Santer 2023). Gleichstellungsorientierte Führung bedeutet daher nicht nur formale Unterstützung, sondern bewusste Reflexion eigener Praktiken (Mor Barak 2022).

4.3 Organisationale Attraktivität versus regionale Rahmenbedingungen

Ein drittes Spannungsfeld ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen organisationaler Attraktivität und regionalen Standortbedingungen. Die empirischen Befunde zeigen, dass das DZA in vielerlei Hinsicht als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird: Sinnorientierung, internationale Kooperation, flexible Arbeitsmodelle und Mitgestaltungsmöglichkeiten bilden starke Anker für Identifikation und Bindung.

Gleichzeitig verweisen sowohl Fokusgruppe als auch Online-Befragung auf strukturelle Defizite im regionalen Kontext. Verkehrsanbindung, medizinische Versorgung, gute (mehrsprachige) Bildungsangebote und gesellschaftliche Offenheit werden als entscheidende Faktoren für Bleibe- und Zuzugsentscheidungen benannt. Besonders relevant ist die Wahrnehmung politischer Polarisierung und die Bedeutung einer demokratischen, toleranten Kultur. Eben diese Faktoren wurden von den Mitarbeitenden des DZA als besonders ausbaufähig beschrieben.

Die Ergebnisse bestätigen damit, dass „weiche Standortfaktoren“ eine zentrale Rolle für hochqualifizierte Fachkräfte bei der Wahl des Arbeits- und Lebensortes spielen (Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025). Dazu zählen insbesondere Aspekte wie Lebensqualität, soziale Einbindung, familienfreundliche Infrastrukturen sowie kulturelle und berufliche Anschlussmöglichkeiten für Partnerinnen und Partner.

Fehlen solche Rahmenbedingungen, steigt das Risiko, dass selbst attraktive Arbeitsbedingungen auf institutioneller Ebene nicht ausreichen, um (internationale) Fachkräfte dauerhaft betrieblich zu binden oder gar zum Zuzug aus Großstädten in eine ländlich geprägte Region zu bewegen.

Analytisch lässt sich daraus schließen, dass organisationale Gleichstellungsstrategien nur begrenzt wirksam bleiben, wenn sie nicht von regionalen Strukturverbesserungen flankiert werden. Das DZA kann als institutioneller Schutz- und Möglichkeitsraum fungieren, doch langfristige Fachkräftebindung erfordert ein kohärentes regionales Umfeld.

4.4 Gleichstellung als Fachkräftestrategie

Ein vierter analytischer Kernpunkt betrifft die strategische Dimension von Gleichstellung. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass Gleichstellung dann besonders wirksam wird, wenn sie mit Themen wie Karrie-

replanung, Führungskräfteentwicklung, institutioneller Stabilität und Mentoring verknüpft ist.

Die Bereitschaft von 33 DZA-Mitarbeitenden, sich als Mentorinnen bzw. Mentoren zu engagieren, sowie der deutlich artikulierte Bedarf nach einer strukturierten Karriereentwicklung deuten auf ein erhebliches internes Gestaltungspotenzial hin. Gleichstellung wird in den Rückmeldungen nicht primär als moralische Verpflichtung, sondern als Organisationsentwicklungsaufgabe verstanden, die Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg des DZA ist.

Im Kontext der Fachkräftesicherung gewinnt diese Perspektive zusätzlich an Bedeutung. Angesichts des demografischen Wandels und des spezifischen Fachkräftebedarfs im Mint-Bereich stellt die systematische Integration weiblicher Fachkräfte kein optionales Zusatzthema dar, sondern eine strategische Notwendigkeit. Geschlechtergerechte Transformation ist entsprechend keine isolierte Sozialpolitik, sondern ein integraler Bestandteil einer nachhaltigen Innovations- und Regionalentwicklungsstrategie. Sie wirkt auf drei Ebenen zugleich:

- als Instrument der Organisationsentwicklung
- als Hebel der Fachkräftesicherung
- als Beitrag zur regionalen Zukunftsfähigkeit

Der Modellfall DZA zeigt außerdem, dass Gründungsphasen von Organisationen besondere Gestaltungsspielräume eröffnen. Werden gleichstellungspolitische Aspekte frühzeitig integriert, können sie langfristig prägend wirken und den Erfolg von Strukturwandelmaßnahmen unterstützen. Gelingt dies nicht, verfestigen sich bestehende Ungleichheiten schnell in neuen Strukturen und das volle Entwicklungspotenzial öffentlich geförderter Projekte bliebe ungenutzt. Gleichstellung ist daher nicht als „Add-on“ zu begreifen, sondern als integraler Bestandteil nachhaltiger Organisationsentwicklung und regionaler Transformationspolitik.

5. Fazit: Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Implikationen für Praxis und Strukturpolitik

Das Projekt Trafo*Nova zeigt exemplarisch, wie sich Fragen der Fachkräftesicherung, Gleichstellung und Organisationsentwicklung im Kontext regionaler Transformationsprozesse miteinander verschränken lassen. Die im Projekt entwickelten Ansätze sind zwar im spezifischen Kontext der Lausitz und der Ansiedlung einer neuen Forschungseinrichtung entstanden, ihre Relevanz reicht jedoch deutlich darüber hinaus.

Sie adressieren grundlegende Herausforderungen moderner Organisationsentwicklung samt ihrer regionalen Einbettung, darunter Fachkräftesicherung, Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und bieten damit übertragbare Ansatzpunkte für Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und öffentliche Verwaltungen.

Gerade Maßnahmen wie strukturierte Onboarding-Prozesse, diversitätssensible Personalgewinnung, Leitlinien für inklusive Kommunikation und Führung, familienfreundliche Karriereförderung oder Formate zur Sichtbarmachung vielfältiger Karrierewege, wie sie in der praxisorientierten Arbeitshilfe von Trafo*Nova (2026) herausgearbeitet wurden (Noack et al. 2026), zielen auf grundlegende Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Eine erfolgreiche Implementierung solcher Instrumente – über den Fall, für den sie ursprünglich entwickelt wurden, hinaus – hängt weniger von ihrer konkreten Ausgestaltung als vielmehr von ihrer kontextsensiblen Adaption und Anwendung ab. Übertragbarkeit bedeutet nicht Standardisierung, sondern Anpassungsfähigkeit. Entsprechend empfiehlt es sich, Maßnahmen zunächst in Pilotbereichen oder Modellprojekten zu erproben, systematisch zu evaluieren und anschließend schrittweise in die Breite zu tragen.

Über die organisationale Ebene hinaus besitzen die Projektergebnisse auch für andere Transformationsregionen eine hohe Relevanz. Viele Regionen in Deutschland und Europa stehen vor vergleichbaren Aufgaben, die sich aus dem demografischen Wandel, der Dekarbonisierung, der Digitalisierung, dem Einsatz Künstlicher Intelligenz und dem Wandel von Arbeitswelten ergeben. Wenn Diversität, Vereinbarkeit und moderne Arbeitskultur in regionale Transformationsstrategien integriert werden, erhöht dies die Attraktivität von Regionen als Arbeits- und Lebensräume und stärkt zugleich ihre Zukunftsfähigkeit (Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025).

Die Erfahrungen aus Trafo*Nova zeigen dabei, dass vor allem drei Bedingungen für eine erfolgreiche Übertragbarkeit zentral sind:

- Dazu zählt erstens Kontextsensibilität, also die Anpassung an regionale, organisationale und kulturelle Voraussetzungen (beispielsweise die Wechselwirkungen zwischen institutionellen Anforderungen und regionalen Rahmenbedingungen).
- Es geht zweitens um Kooperationen unterschiedlicher Akteure (beispielsweise Beschäftigte, Leitungspersonal, Arbeitgebernnetzwerke, Gewerkschaften, Gremien des Strukturwandels), da nachhaltige Veränderungen meist nur im Zusammenspiel verschiedener Institutionen gelingen.
- Eine lernorientierte Umsetzung, die Pilotierung, Evaluation und kontinuierlichen Erfahrungsaustausch als Bestandteile eines längerfristigen Entwicklungsprozesses versteht (beispielsweise die institutionelle Verankerung des Gleichstellungsanliegens, gleichermaßen aber auch die gelebte Praxis auf allen Ebenen), ist die dritte Erfolgsbedingung.

Ein zentraler Baustein dieser integrierten Perspektive ist die konsequente Einbindung von Frauen (in Mint-Berufen) in regionale Transformationsprozesse. Trotz hoher Qualifikationsniveaus sind Frauen in vielen technologiegetriebenen Bereichen weiterhin unterrepräsentiert, wodurch ein erhebliches Fachkräfte- und Innovationspotenzial ungenutzt bleibt.

Studien zeigen, dass Gleichstellung nicht nur eine normative Zielsetzung darstellt, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für wirtschaftliche Stabilität und Wachstum ist (EIGE 2016; Elomäki 2023). Gleichwohl wird sie in politischen und wirtschaftlichen Strategien häufig weiterhin primär als soziale Aufgabe und nicht als volkswirtschaftliche Notwendigkeit verstanden. Transformationsprozesse bieten diesbezüglich eine Chance, um neue Denk- und Handlungsmuster zu verankern (Noack/Dunkl 2026).

Gerade im Kontext der Lausitz wird deutlich, dass geschlechtergerechte Transformation eine strategische Schlüsselrolle einnimmt. Obwohl die Erwerbsquoten von Frauen vergleichsweise hoch sind, bestehen weiterhin strukturelle Herausforderungen, etwa in Form geschlechtsspezifischer Arbeitszeitmodelle, ungleicher Verteilung von Care-Arbeit oder begrenzter Aufstiegschancen in bestimmten Branchen (Milbert et al. 2026).

Mit der Familiengründung zeigen sich nach wie vor Rückkehrbewegungen in traditionelle Rollenverteilungen, in denen Frauen ihre Erwerbsarbeitszeit reduzieren, während Männer überwiegend in Vollzeit beschäftigt bleiben (Schneider/Panova/Waibel 2013). Neben bundespolitischen Regelungen, wie dem Ehegattensplitting, und traditionellen Geschlechterrollen werden diese gesamtgesellschaftlichen Dynamiken durch regionale

Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Betreuungsangebote oder Arbeitsmarktstrukturen zusätzlich verstärkt.

Gleichzeitig ist die Abwanderung junger, gut qualifizierter Frauen aus strukturschwächeren Regionen ein zentrales Risiko für deren langfristige Entwicklung (Leibert/Friedrich 2023; Michel 2023; Oedl-Wieser 2024) und gefährdet damit Perspektiven für alle dort lebenden Menschen, unabhängig vom Geschlecht. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso dringlicher, Gleichstellung systematisch in Transformationsstrategien zu integrieren und gezielt Maßnahmen zur Bindung und Gewinnung von Frauen zu entwickeln (Revierwende 2026).

Die im Projekt Trafo*Nova entwickelten Ansätze, beispielsweise zur Sichtbarmachung von Role Models, zur Förderung familienfreundlicher Karrierewege, zur diversitätssensiblen Personalgewinnung oder zur Stärkung inklusiver Führungskulturen, können dazu beitragen, strukturelle Barrieren für Frauen im beruflichen Kontext abzubauen.

Darüber hinaus ist die gezielte Einbindung von Frauen in regionale Netzwerke, Austauschformate und Innovationsprozesse von zentraler Bedeutung, da eine ausgewogene Repräsentation in Entscheidungsgremien als Voraussetzung für geschlechtergerechte Entwicklungen von regionalen Prozessen gilt (Heffernan et al. 2021). Gerade in einer Transformationsregion wie der Lausitz entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit des regionalen Wandels wesentlich daran, ob Frauen nicht nur als Zielgruppe für neue Arbeitsplätze angesprochen, sondern als Fachkräfte, Führungspersönlichkeiten und aktive Gestalterinnen des Wandels gewonnen, gehalten und gefördert werden.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 5.8.2026 abgerufen.

Anger, Christina / Betz, Julia / Plünnecke, Axel (2024): Mint-Herbstreport 2024: Mint-Förderung – Der Schlüssel zu Innovation und Wachstum. Gutachten für BDA, Gesamtmetall und Mint Zukunft schaffen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-julia-betz-axel-pluennecke-mint-foerderung-der-schluesel-zu-innovation-und-wachstum.html

Berger, Wolfram / Markwardt, Gunther / Rettig, Julia / Schnellenbach, Jan / Titze, Mirko / Zundel, Stefan (2024): Engpass Arbeitsmarkt?! Chance und Risiko für den Strukturwandel in der brandenburgischen Lausitz. Policy Brief im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Brandenburg. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.

www.iwh-halle.de/publikationen/detail/engpass-arbeitsmarktchance-und-risiko-fuer-den-strukturwandel-in-der-brandenburgischen-lausitz

Boecker, Malte C. (2008): Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Gütersloh/Mailand: Bertelsmann Stiftung/Fondazione Cariplo.

www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_30236_30237_2.pdf

Bündnis Kommunale Gleichstellungsbeauftragte der Lausitz im Strukturwandel (2023): Mehr Geschlechtergerechtigkeit im Strukturwandel der Lausitz. Positionspapier.

www.fwiekraft.de/images/Forschung/072023_Bu%CC%88ndnis_Kommunale_Gleichstellungsbeauftragte_der_Lausitz_POSITIONSPAPIER_Stand_Juli.pdf

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (2024): Ausbildungsreport 2024. Berlin.

www.dcm-bestellportal.de/dgb/downloads/DGB-0648_Ausbildungsreport_2024.pdf

Druffel, Christina / Günzel, Marian (2023): Kommen, um zu bleiben? Zur Debatte um Rückkehrende in die ostdeutschen Braunkohlereviere. In: Informationen zur Raumentwicklung 50 (3/4), S. 144–157.

<https://biblioscout.net/en/journal/izr/50/3-4>

- EIGE – European Institute of Gender Equality (Hrsg.) (2016): Gender in economic and financial affairs. Vilnius: European Institute for Gender Equality.
<https://doi.org/10.2839/278407>
- Elomäki, Anna (2023): "It's a total no-no": The strategic silence about gender in the European Parliament's economic governance policies.
 In: International Political Science Review 44 (3), S. 403–417.
<https://doi.org/10.1177/0192512120978329>
- Faggio, Giulia / Overman, Henry (2014): The effect of public sector employment on local labour markets. In: Journal of Urban Economics 79, S. 91–107.
<https://doi.org/10.1016/j.jue.2013.05.002>
- Frau und Beruf Baden-Württemberg (o. J.): Recruiting-Tipps: weibliche Fachkräfte gewinnen. Stuttgart: Ministerium für Wirtschaft, Handwerk und Tourismus Baden-Württemberg.
www.frauundberuf-bw.de/recruiting-tipps-fuer-unternehmen
- Gabler, Julia / Kottwitz, Anita / Kollmorgen, Raj (2016): Wer kommt? Wer geht? Wer bleibt? Eine Studie zur Verbesserung der Verbleibchancen qualifizierter Frauen im Landkreis Görlitz. Görlitz: Landratsamt Görlitz.
<https://publikationen.kreis-goerlitz.de/wer-kommt-wer-geht-wer-bleibt/58048282>
- Gabler, Julia / Schönfelder, Sinziana (2023): Zur (Daten-)Lage von Frauen im Strukturwandel der Lausitz. Spremberg: Institut für angewandte Beteiligung.
https://masqz.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Datenlage_Frauen_Bericht2023.pdf
- Heffernan, Rose / Heidegger, Patrizia / Köhler, Gabriele / Stock, Anke / Wiese, Katy (2021): A Feminist European Green Deal. Towards an Ecological and Gender Just Transition. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://eeb.org/wp-content/uploads/2022/03/18990.pdf>
- Herzfeldt, Erna / Sackmann, Sonja (2019): Interkulturelle Kompetenz – eine Schlüsselqualifikation von morgen. In: Sackmann, Sonja (Hrsg.): Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 353–369.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25278-6>

- Holzrichter, Thurid / Santer, Mara (2023): Die Führungskraft als Vorbild.
In: Holzrichter, Thurid / Santer, Mara (Hrsg.): Führung durch Kooperation. Besseres Miteinander – exzellente Leistungen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 207–222.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63257-4>
- Jochmann-Döll, Andrea / Tondorf, Karin (2020): Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen. KMU-Gleichstellungsscheck. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/gleichstellungsscheck-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-155342
- Krämer, Heike / Schad-Dankwart, Inga / Conein, Stephanie / Azeez, Ulrike (o. J.): 2.1.320 – Frauen wählen Mint. Einflussfaktoren bei der Berufswahl und der Entscheidung für eine Aufstiegsfortbildung (FeMint). Forschungsprojekt: Zwischenbericht. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/zw_21320.pdf
- Leibert, Tim (2012): Männerproletariat – schiffbrüchig im „Ozean von Armut und Demenz“? Die Geschlechterproportionen als Indikator für die sozioökonomische Marginalisierung ländlicher Räume Ostdeutschlands. In: Statistischer Quartalsbericht IV/2011. Leipzig: Amt für Statistik und Wahlen, S. 20–28.
https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.1_Dez1_Allgemeine_Verwaltung/12_Statistik_und_Wahlen/Statistik/Statistischer_Quartalsbericht_Leipzig_2011_4.pdf
- Leibert, Tim / Friedrich, Klaus (2023): Sind Geschlechterdisproportionen unter jungen Erwachsenen noch ein relevantes raumplanerisches und demographisches Thema?
In: Stadtforschung und Statistik 36 (2), S. 63–70.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-89833-4>
- Michel, Harald (2023): Demographische Entwicklung und Auswirkungen auf die Raumentwicklung – Am Beispiel Brandenburg und der Uckermark. In: Gustedt, Evelyn / Hennen, Markus / Heinrich, Andreas (Hrsg.): Jahrhundertaufgaben – Blockade oder Entwicklung von Räumen durch aufgelassene Konversionsflächen. Arbeitsberichte der ARL 37. Hannover: Verlag der ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft, S. 128–138.
<https://hdl.handle.net/10419/281412>

- Milbert, Antonia / Blätgen, Nadine / Porschke, Alina / Runge, Annika / Stürmer, Elisabeth (2026): Strukturwandel braucht Gleichstellung. Eine Sonderauswertung des Gender-Index für die Lausitz. BBSR-Online-Publikation 04/2026. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.
<https://doi.org/10.58007/bt9b-dp93>
- Mohr, Sören / Nicodemus, Johanna / Stoll, Evelyn / Weuthen, Ulrich / Juncke, David (2023): Diskriminierungserfahrungen von fürsorgenden Erwerbstätigen im Kontext von Schwangerschaft, Elternzeit und Pflege von Angehörigen. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Studie_DiskrErf_fuersorgender_Erwerbstaetiger.html
- Mor Barak, Michàlle E. (2022): Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. 5. Auflage. Thousand Oaks: Sage.
- Moss-Racusin, Corinne A. / Pietri, Evava S. / van der Toorn, Jojanneke / Ashburn-Nardo, Leslie (2021): Boosting the sustainable representation of women in STEM with evidence-based policy initiatives. In: Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences 8 (1), S. 50–58.
<https://doi.org/10.1177/2372732220980092>
- Nationales Mint Forum (Hrsg.) (o. J.): Frauen in Mint-Berufen: Gewinnen und Halten. Empfehlungen des Nationalen Mint Forums. Berlin: Nationales Mint Forum.
www.nationalesmintforum.de/fileadmin/medienablage/content/themen/arbeitsgruppen/03_mint-frauen_4-0/Empfehlungen_MINT-Frauen_LF_05-12-2022_Web.pdf
- Noack, Anika (2025): Neue Arbeitsplätze übertreffen wegfallende Jobs. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Zukunft beginnt vor Ort. So werden Kommunen lebenswert und klimaneutral. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung, S. 40–41.
www.boell-bw.de/de/2025/06/13/zukunft-beginnt-vor-ort
- Noack, Anika / Dunkl, Anna (2026, im Erscheinen): Fachkräftesicherung und Geschlechtergerechtigkeit im Strukturwandel: Ein Ansatz für die Lausitz im demografischen Wandel. Bonn: BBSR-Online-Publikation.
- Noack, Anika / Dunkl, Anna / Otto, Andreas / Treffkorn, Katrin (2026): Praxisorientierte Arbeitshilfe. Projekt „Regionale Transformation für alle gestalten. Neue berufliche Perspektiven für Frauen am Beispiel des Deutschen Zentrums für Astrophysik (Trafo*NoVA)“.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.21487127>

- Noack, Anika / Otto, Andreas (2023): Transformation in den Braunkohleregionen. Eine Einführung. Informationen zur Raumentwicklung 3–4/2023.
www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2023/3-4/downloads/01-einfuehrung.pdf?blob=publicationFile&v=2
- Noack, Anika / Runge, Annika (2024a): Bleibeperspektiven für Lausitzer Frauen durch neue Bundesbehörden. In: TRAWOS Institut (Hrsg.): Geschlechtersensible Forschung in ländlichen Regionen. 10 Jahre Forschung zu Lebensweisen von Frauen in Strukturwandelregionen. Görlitz, S. 32.
www.hszg.de/fileadmin/NEU/Redaktion-TRAWOS/Meldungen/2024/broschuere_trawos_2024_online2-1.pdf
- Noack, Anika / Runge, Annika (2024b): Öffentliche Beschäftigung als Säule des Strukturwandels?
 In: ifo Dresden berichtet 4/2024, S. 8–14.
www.ifo.de/publikationen/2024/aufsatz-zeitschrift/oeffentliche-beschaeftigung-als-saeule-des-strukturwandels
- Noack, Anika / Witting, Antje (2022): Energiewende und Strukturwandel. Eine Einführung.
 In: Informationen zur Raumentwicklung 49 (1), S. 4–9.
www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2022/1/izr-1-2022.html
- Oedl-Wieser, Theresia (2024): Utopie einer geschlechtergerechten ländlichen Gesellschaft. Konturen und Herausforderungen einer alternativen Zukunft. In: Mießner, Michael / Naumann, Matthias / Grabski-Kieron, Ulrike / Steinführer, Annett / Nell, Werner / Weiland, Marc (Hrsg.): Ländliche Utopien. Herausforderungen und Alternativen regionaler Entwicklungen. Bielefeld: Transcript, S. 141–150.
<https://doi.org/10.14361/9783839472330>
- Revierwende (2026): Wissenstransfer: Gleichstellung im Strukturwandel. Schlaglicht 14. Berlin.
https://revierwende.de/wp-content/uploads/2026/02/2026-02-18_Schlaglicht14_final_einseitig.pdf
- Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2025): Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation. Gutachten für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Bundesstiftung Gleichstellung.
www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/vierter-gleichstellungsbericht-257374

Samtleben, Claire / Mohr, Sören / Stoll, Evelyn / Brosda, Denise (2024):
Teilzeit(falle)?! Echte Wahlfreiheit für Lebens- und
Arbeitszeitmodelle. Studienbericht. Dresden: Sächsisches
Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und
Gleichstellung.

<https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/46122>

Schneider, Norbert F. / Panova, Ralina / Waibel, Stine (2013): Kein
Abschied vom männlichen Familienernährer – Analysen zum
Anteil, den Frauen in Paarhaushalten zum
Haushaltsnettoeinkommen beitragen.

In: Bevölkerungsforschung Aktuell 3/2013, S. 2–10.

[www.bib.bund.de/Publikation/2013/Kein-Abschied-vom-
maennlichen-Familienernaehrer.html?nn=1219558](http://www.bib.bund.de/Publikation/2013/Kein-Abschied-vom-maennlichen-Familienernaehrer.html?nn=1219558)

Weissenrieder, Caprice Oona / Graml, Regine / Hagen, Tobias / Ziegler,
Yvonne (2017): Ist die gläserne Decke noch aktuell?
Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur
und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen.
In: Gender – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft
9 (1), S. 115–132.

<https://doi.org/10.3224/gender.v9i1.08>

Weyh, Antje / Hennig, Dustin / Fuchs, Michaela / Rossen, Anja (2022):
Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Sachsen in Zeiten
der Corona-Pandemie. In: IAB Regional. Berichte und Analysen
aus dem Regionalen Forschungsnetz. IAB Sachsen 02/2022.
Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

<https://doi.org/10.48720/IAB.RES.2202>

Autorinnen und Autoren

Anna Dunkl ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Transformationsforschung und Regionalentwicklung am Deutschen Zentrum für Astrophysik.

E-Mail: anna.dunkl@dzastro.de

Orcid-ID: <https://orcid.org/0009-0001-5706-8597>

Dr. Anika Noack ist Projektleiterin Beratung und Forschung bei der Firma Sprint – wissenschaftliche Politikberatung Partnergesellschaft.

E-Mail: noack@sprintconsult.de

Orcid-ID: <https://orcid.org/0000-0002-7039-6720>

Dr. Andreas Otto ist Leiter der Abteilung Transformationsforschung und Regionalentwicklung im Deutschen Zentrum für Astrophysik.

E-Mail: andreas.otto@dzastro.de

Orcid-ID: <https://orcid.org/0009-0007-5400-7055>

