

Mut zur Macht: Frauen in Führungspositionen in der Wissenschaft

DIE ZEIT, Mai 2003

*Ehret die Frauen, sie flechten und weben
Himmlische Rosen ins irdische Leben (Schiller)*

Die Situation der Frau in den Wissenschaften hat sich im 20. Jahrhundert schon gewaltig geändert. Wenn noch Max Planck Frauen nur ausnahmsweise zu Vorlesungen zuließ und die Neigung zur Wissenschaft bei Frauen für etwas Widernatürliches hielt, das nicht gefördert werden sollte, so gibt es heute gewiss einen allgemeinen Konsensus, dass Frauen genauso wie Männer gute Wissenschaft machen können. Der leidige Streit um die Intelligenz der Frau, verglichen mit der des Mannes, ist wohl mehr oder weniger beigelegt. Allerdings ist kein Konsensus vorhanden, wenn es sich um die Frage dreht, ob Frauen denn nun wirklich in ihrer Karriere als Wissenschaftlerin benachteiligt sind und es schwerer haben als Männer. Hier gibt es viele Männer, aber kaum Frauen, die nicht an Benachteiligung in irgendeiner Form glauben. Ebenso unterschiedlich sind die Meinungen, wenn es um die Frage geht, was oder wer genau den Frauen die Karriere erschwert. Betrachtet man die Veränderung der Situation der Frau während des letzten Jahrhunderts, so ist zu hoffen, dass noch kein Gleichgewicht erreicht ist. Wahrscheinlich machen heute eine Reihe von hochbegabten und qualifizierten Frauen keine Karriere, die es bei gleicher Eignung in 20 Jahren tun würden.

Mit den naturbedingten Prämissen müssen wir leben, an den Traditionen dagegen lässt sich rütteln. Nicht nur die Frauen selbst, auch die Wissenschaftsbetriebe, aber besonders auch die Gesellschaft und damit die Politik können sicher einiges dazu beitragen, die Situation zu verbessern.

Wissenschaft betreiben ist ein besonderer Beruf, der sicher nur wenigen Menschen wirklich liegt und der sowohl hohe Begabung und Intelligenz als auch großes Interesse, Leidenschaft und Fleiß erfordert. Ich kenne kaum einen wirklich faulen erfolgreichen Wissenschaftler und auch nur sehr wenige, die neben ihrem Beruf noch ernsthaft andere Interessen mit Stetigkeit und Erfolg betreiben. Wissenschaft betreiben ist ein sehr anspruchsvoller Beruf, der frühe Selbständigkeit erfordert. Denn Karriere machen bedeutet, eine Position zu erringen, in der man selbst entscheidet, was geforscht wird. Es bedeutet, sich durchzusetzen und zu behaupten, schließlich eine leitende Funktion auszuüben mit allem, was dazugehört und was man als Wissenschaftler normalerweise nicht explizit lernt. Das heißt, dass früh in der Laufbahn bereits die eigenen Ideen und deren Verfolgung und Ausarbeitung eine große Rolle spielen. Der Wettbewerb ist groß, die Zeit ist knapp, und es gibt immer mehr zu tun, als man leisten kann und möchte.

Die Notwendigkeit ein eigenes Profil zu gewinnen nimmt im Laufe der Karriere zu. Während die Dissertation wenigstens thematisch noch stark dem Betreuer angerechnet wird, ist die Wahl des Postdoktorandenprojekts und

seine Ausführung ganz die eigene Sache, und in der ersten Selbständigkeit mit der eigenen Gruppe entscheidet sich, ob die Wissenschaftler dabei bleiben werden können. Ein 10-14h Tag, und regelmäßige Laborpräsenz auch am Wochenende sind unter experimentell arbeitenden Wissenschaftlern durchaus üblich.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass bis zum Ende des 19. Jahrhunderts Fellows in englischen Colleges nicht verheiratet sein durften- das wurde wohl verordnet, damit sie ihre ganze Arbeitskraft und Energie der Wissenschaft widmen konnten. Noh mein Großvater hat lange suchen müssen, bis er eine Stelle fand, wo er schon als Assistenzarzt heiraten durfte. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, als es die ersten Professorinnen gab, waren diese selbstverständlich nicht verheiratet, und ihr Haushalt wurde von einer Hausangestellten geführt. Männliche Wissenschaftler hatten in der Regel eine Ehefrau, die nicht berufstätig war (auch heute noch weit verbreitet), und man hatte ja damals noch Dienstboten.

Jetzt sind Dienstboten unüblich, und fast nicht bezahlbar. Im Idealfall macht der Mann in einer Partnerschaft im Haushalt mit. Wenn Kinder da sind, ist die körperliche und zeitliche Belastung der Frau generell höher, und die Zeitnot wird für sie praktisch unausweichlich zu einem Problem. Dieses wird nicht selten dadurch gelöst, dass die Frau ihre Selbständigkeit aufgibt, und ihre Karriere der des Mannes unterordnet, das heißt, einen Berufsweg sucht, bei dem sie Familie und Beruf besser verbinden kann- einen Beruf, der weniger Energie, weniger Einsatz, weniger Zeitaufwand bedeutet, als der einer selbständigen Wissenschaftlerin. Oder sich ganz gegen Kinder entscheidet. Von Männern ist solch eine Entscheidung in der Regel nicht gefordert, bei den meisten von ihnen ist Kinder haben oder nicht haben unbedeutend für die Karriere.

Die Familiengründung fällt häufig in die Zeit der höchsten Beanspruchung im Beruf. Frauen sind in dieser Situation gezwungen, praktisch zwei Berufe gleichzeitig auszuüben, während vielen Männern durch ihre nicht berufstätigen Frauen eine Menge abgenommen wird, was ich gelegentlich neidvoll an meinen männlichen Kollegen zu beobachten Gelegenheit habe. Auch viele junge, ehrgeizige Väter, die ihre Familie ernstnehmen, sind heute oft großen Interessenkonflikten ausgesetzt und fühlen sich an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit getrieben. Familie neben Wissenschaft erfordert besonders hohe Kapazität, große Disziplin, hohe Motivation, wenn die Karriere nicht ernsthaft darunter leiden soll. Die große Zeitknappheit, in der sich besonders experimentell arbeitende Wissenschaftler befinden, bedingt, dass Zeiten der schöpferischen Muße, des Probierens, des Spielens, des Schwätzens, Argumentierens und Diskutierens zu kurz kommen. Das kann durchaus einen Einfluss auf Qualität und Originalität haben.

Von dem großen Problem der Kinderbetreuung (ich komme darauf zurück) einmal abgesehen, spielen auch aus der Berufstätigkeit der Frau entstehende Partnerschaftskonflikte eine wichtige Rolle. Männer vertragen Vernachlässigung häufig schlechter als Frauen. Dazu kommt der soziale Druck: Wenn ein Mann ehrgeizig ist und Tag und Nacht arbeitet, gilt das als

normal und wird akzeptiert mit der Begründung, die Frau habe ja auch etwas davon, wenn ihr Mann Karriere mache. Wenn dagegen eine Frau ehrgeizig ist und Tag und Nacht arbeitet, wird der arme Mann von allen Seiten bedauert. Es ist auch oft sehr schwierig, für beide Partner eine Stelle am gleichen Ort zu finden. Die große Einschränkung der Ortswahl durch Thema und Angebot führt häufig zur Aufgabe des Berufsehrgeizes eines Partners (häufiger der Frau), zum Beispiel indem sie mit oder für ihren Mann arbeitet, oder zur Aufgabe der Partnerschaft. Dazu kommt, dass Männer es häufig schlecht ertragen, wenn ihre Frau messbar erfolgreicher ist; umgekehrt entsteht in der Regel kein Problem.

Das alles sind gewichtige Gründe dafür, dass es sehr wenige Frauen in Führungspositionen gibt, und dass diese sehr viel häufiger kinderlos sind als ihre männlichen Kollegen. So sind von den 12 Direktorinnen der Max-Planck-Gesellschaft etwa die Hälfte allein stehend, nur 4 haben Kinder. Bei den 248 Direktoren (Männer) sieht das ganz anders aus: nur 7% sind allein stehend, das heißt 93% sind verheiratet! Und die meisten von ihnen haben Kinder.

Entscheidungen der Frauen gegen die Wissenschaft verringern wohl die Zahl der Frauen, die für Spitzenpositionen in Frage kommen. Dies aber erklärt die geringe Zahl von Frauen in Top Positionen nur zum Teil, da sich viele Frauen klar für eine wissenschaftliche Laufbahn entschieden haben, teilweise auch damit gegen Kinder. In USA ist auch der Anteil an Frauen in Führungspositionen viel höher als an vergleichbaren deutschen Intituten (z.B. amerikanische naturwissenschaftliche Spitzenuniversitäten wie Caltech und MIT mit mehr als 11% Frauen unter der tenured Faculty). Auch genügen schließlich nicht alle männlichen Professoren den Exzellenzansprüchen. Mit anderen Worten, nicht alle berufenen Männer sind besser als alle nicht berufenen Frauen. Das bedeutet, dass, unabhängig vom Kinderproblem, Prozesse dazu kommen, die zu einer Diskriminierung auch jener Frauen, die Wissenschaft als Karriere anstreben, beitragen. Einige der Faktoren seien kurz angedeutet:

Karrieren werden durch soziale Netzwerke vermittelt, diese sind überwiegend männlich dominiert. Daher sind Frauen in das System der wechselseitigen Schülerförderung weniger stark eingebunden. Dadurch reproduziert sich die Unterrepräsentation von Frauen. Auch fehlen Frauen, die dem Nachwuchs als Vorbilder und Ermunterung dienen, und in schwierigen Situationen helfen können. Frauen fehlen auch, wenn es darum geht, die männliche Dominanz in Kollegien und Gremien aufzulockern und Erfahrungen zu vermitteln, die dazu führen könnten, daß die Hürden, Frauen einzustellen, eher abgebaut werden. Aus diesen Gegebenheiten wird deutlich, dass hier ein wichtiger autokatalytischer Zusammenhang besteht: wenn mehr Frauen in leitenden Funktionen tätig wären, würden auch weitere leichter dazukommen.

In Deutschland (etwa im Vergleich zu den USA) sind Rollenvorurteile besonders stark. Eine häufige Einstellung männlicher Vorgesetzter und Kollegen betrifft die Unvereinbarkeit von Mutterschaft und Wissenschaftskarriere. Hier ist eine merkwürdige Inkonsequenz zu

beobachten: es gibt kaum einen Mann, der richtig und gut findet, dass es so wenige Frauen in Führungspositionen gibt, was sich in dem deutlichen Stolz äußert, wenn dann mal eine sozusagen erwischt wurde, und an der Bereitwilligkeit, Frauenförderprogramme zu unterstützen, und Frauen in alle möglichen Gremien zu wählen. Trotzdem wird Familie bei Frauen in der Regel ungern gesehen: "die Frau gehört zu ihren Kindern" wechselt ab mit "die Wissenschaftlerin gehört ins Labor". Das mag daran liegen, dass sich manche Männer gar nicht vorstellen können, wie sie ohne die Unterstützung ihrer Ehefrauen Karriere gemacht hätten. Daher tendieren erfolgreiche Frauen gar dazu, ihre Kinder zu verheimlichen. Und den Wissenschaftlerinnen ohne Kinder wird dieses zum Vorwurf gemacht, da sie nicht dafür sorgen, dass ihre Intelligenz weitervererbt wird. Alles die gleichen Leute! Dabei ist die Situation wirklich nicht Schuld der Frau, sondern eher die Natur der Sache (oder Sache der Natur). Auch können Familienpflichten mit dem Alterwerden der Kinder zunehmend mit den Männern geteilt werden. Dann entspricht die Belastung etwa der, die Nebentätigkeiten in Firmen, Ehrenämter, Leitungsfunktionen parallel in mehreren Instituten, oder ernsthafte außerberufliche Tätigkeiten (Hobbies, Sport) mit sich bringen. Solche zusätzlichen Aktivitäten werden bei Männern ja auch akzeptiert.

Andere Vorurteile betreffen die Führungsqualitäten: von Frauen wird eher dienendes als dominierendes Verhalten erwartet, wie es dem Frauenbild entspricht, das allgemein durch die Mutter, Ehefrau, Geliebte, Tochter oder Sekretärin, aber selten durch gleich berechnigte Kolleginnen, geprägt ist. Sicheres und souveränes Auftreten einer "Karrierefrau" wird häufig als unnatürlich, hart, und herrisch interpretiert, während es bei Männern in Führungsrollen zum normalen Repertoire des sich Durchsetzens gerechnet wird. Häufig wird Frauen auch die Organisation umfangreicher Ressourcen und der Personalführung nicht in dem Maße zugetraut wie Männern mit gleicher wissenschaftlicher Kompetenz. Frauen werden auch weniger leicht als Vorgesetzte akzeptiert. Solche Vorurteile erschweren Frauen den Aufstieg in die Führungspositionen, sowie die Ausübung ihres Berufes.

Viele Frauen machen die Erfahrung, dass ihre Beiträge in Diskussionen nicht fair gewürdigt werden und geringeren Impakt haben als die ihrer männlichen Kollegen. Wissenschaftliche Untersuchungen in Schweden haben gezeigt, dass die Beurteilung der wissenschaftlichen Kompetenz von Frauen deutlich geringer ist als von Männern gleicher Leistung. Und das, obwohl in der Regel bei der Akzeptanz von publizierten Forschungsergebnissen kein Unterschied gemacht wird zwischen solchen von Männern oder Frauen. Was aber wohl unterschiedlich gehandhabt wird, ist die Einschätzung der beruflichen Qualifikation auf Grund der erbrachten Leistungen. Dabei geschieht die Diskriminierung wohl völlig unbeabsichtigt.

Die Planung der Karriere ist für Frauen besonders wichtig, sie ist im deutschen Wissenschaftssystem schwierig. Für die jungen Wissenschaftler sind eine Serie befristeter Verträge mit relativ kurzen Laufzeiten, häufig verbunden mit Wechseln der Umgebung, die Regel. Weder an den Universitäten noch den Forschungsinstituten gibt es eine kontinuierliche

Karriereleiter; erwartet wird vielmehr der Sprung von einer abhängigen Position mit wenig Einflussmöglichkeiten in die Führungsrolle, er bedeutet zudem in der Regel einen Ortswechsel. Andererseits traut man den jungen Wissenschaftlern, da sie noch nicht genug gemacht haben, solch einen großen Sprung nicht ohne weiteres zu und hat Angst vor Fehleinschätzungen. Dieses System benachteiligt Frauen in besonderem Maße, da für sie einerseits die Planbarkeit des Berufswegs besonders wichtig ist, und ihnen andererseits Führungskompetenz weniger zugetraut wird.

Muss Wissenschaft und Familie sich wirklich gegenseitig ausschließen? Kinder haben ist nicht nur anstrengend und zeitraubend, es ist auch beglückend, und wird von den Frauen, die erfolgreich Karriere gemacht haben, als durchaus lohnend und Gewinn bringend angesehen. Sicher gibt es viele Frauen, die einfach durch die zu erwartende übergroße Arbeitslast abgeschreckt werden von einem Beruf, den sie sonst mit Spaß und Kreativität ausüben könnten und wollten. Aber die Kinder sind schließlich auch einmal groß, und die Eignung zur wissenschaftlichen Karriere ist ganz unabhängig von der zur Mutterschaft. Gibt es Wege, Frauen diese Entscheidung nicht abverlangen zu müssen, sondern allein Eignung, Neigung und Leistung über den Berufsweg zur Wissenschaft entscheiden zu lassen?

Häufig wird gefordert, für Frauen und auch für Männer mehr Teilzeit zu ermöglichen. Auch Erziehungsurlaub wird propagiert. Das mag in Einzelfällen, und abhängig vom Forschungsgebiet, der richtige Weg sein, oder für kurze Zeit Erleichterung verschaffen. Nur ist zu bedenken, dass es sich bei den Tätigkeiten eines Wissenschaftlers um größtenteils individuelle handelt, die nicht durch andere ersetzbar sind. Für solch eine Karriere gilt: es ist das eigene Projekt, das leidet, nicht das des Chefs. Jobsharing geht deshalb oft nicht, weil man die Beobachtungen selbst machen muss und die Bücher selbst lesen muss. Der halbtags- Doktorandin wird nur das langweiligste Projekt angeboten werden, das keine Eile fordert, sie wird dann in der Gruppe bald nicht mehr für voll genommen werden. Manche Experimente lassen sich gar nicht in einer Teilzeitbeschäftigung durchführen. Längere Berufsunterbrechungen sind gefährlich, da unter Umständen das versäumte nicht aufgeholt werden kann, und viel der bereits erworbenen Kompetenz nutzlos geworden sein mag. Natürlich gibt es ungeheuer begabte Leute, die trotzdem wieder in den Beruf kommen, aber ein Neustart ist schwierig, und die Defizite müssen durch übergroße Disziplin und Fleiß kompensiert werden. Beispiele aus anderen individualistischen Berufen mögen das besser illustrieren: eine Tennisspielerin, die nur halb so viel trainiert wie ihre Kumpaninnen, wird bald nicht mehr in den Turnieren des Clubs mitspielen dürfen. Zwar kann eine Orchestergeigerin am zweiten Pult einen Halbtagsjob innehaben, aber für die Konzertmeisterin ist das nicht möglich, da sie, wegen ihrer besonderen Erfahrungen, unersetzbar ist.

In Deutschland wird eine Frau als Rabenmutter abgestempelt, die ohne Not ihr Kind nicht selbst betreut, in anderen Ländern sind Kinderkrippen, oder Hausangestellte, üblich. Auch bei uns gibt es Beispiele von hervorragenden Kindertagesstätten, und es ist unter günstigen Umständen für die Kinder sogar besser, einen großen Teil der Zeit von professionellen Erziehern

zusammen mit anderen gleichaltrigen betreut zu werden, als alleine bei einer möglicherweise frustrierten und unzufriedenen Mutter. Die Beteiligung der Väter bei der Kinderbetreuung hat in jüngster Zeit zugenommen, was nicht nur wegen der Entlastung der Frau, sondern auch im Interesse der Kinder, sehr schön ist.

Allerdings: Auch wenn völlig klar ist, dass auch jemand anderes den Boden putzen, die Wäsche waschen, das Kind wickeln und die herunter gefallenen Bauklötze aufsammeln kann, das ganze ist in Deutschland sehr schwierig! Ganztagsbetreuungsplätze, auch teure, sind fast nicht vorhanden, besonders nicht für die ganz kleinen Kinder. Dazu kommt in Deutschland etwas ganz paradoxes: Wenn die Kinder groß sind, haben die Eltern in der Regel genug Geld. Aber sie brauchen es gar nicht: In Deutschland sind Studium und Schule frei. Wenn die Kinder klein sind, sind die Eltern häufig arm- und die Kinderbetreuung ist keineswegs frei, noch nicht mal leicht zu kaufen, wie in anderen Ländern. Sie zu organisieren bedeutet meist für die Mütter eine zusätzliche Arbeitsbelastung, und damit Ablenkung von ihrem eigentlichen Beruf, die noch nicht einmal unmittelbar den Kindern zu Gute kommt. Wenn die Kinder in die Schule gehen, ist es noch schlimmer, wie gottseidank in Deutschland inzwischen, seit PISA, jeder weiß- nur 3% der Schulen sind ganztägig geöffnet- wie soll das eine berufstätige Mutter machen ohne richtig reich zu sein und sich eine Haushälterin- wie früher üblich- leisten zu können? Es ist zu vermuten, dass viele Frauen in dem Alter, in dem Kinder bekommen eher der natürlichen Disposition entspricht, diesem Wunsch nicht nachgeben, weil sie sich das nicht leisten zu können glauben. Es ist auch in diesem Beruf nicht eindeutig klar, in welchem Stadium der Karriere eine Unterbrechung, oder ein langsam treten, am günstigsten ist. Hat man bereits eine eigene Gruppe und ist selbständig, so ist es vergleichsweise einfach, Laborarbeit zu delegieren, aber die Führung der Mitarbeiter erfordert hohe Präsenz, und die Notwendigkeit das eigene Profil durch unabhängige Beiträge, auch durch Reisen zu Kongressen, zu etablieren ist imperativ. Schon jetzt zeichnet sich in Deutschland ein Trend ab, der nicht günstig ist: das mittlere Alter der Frauen bei der Geburt ihrer Kinder nimmt signifikant zu. Bei Wissenschaftlerinnen liegt es bei 32 Jahren. Eine der wichtigsten Aufgaben der Politik ist, diese Situation, die ja nicht allein für Wissenschaftlerinnen, sondern allgemein für Frauen mit beruflichem Anspruch gilt, zu beenden und endlich verlässliche, bezahlbare Kinderkrippen und Ganztagschulen anzubieten.

Bei der Beurteilung der wissenschaftlichen Qualifikation für Einstellungen und Beförderungen können kaum Zugeständnisse an den individuellen Lebenslauf von Frauen gemacht werden. Berufungen von inkompetenten Frauen sind fatal für das Image der Frauen, obwohl das bei Männern natürlich auch vorkommt. Allerdings sollte bei der Einschätzung der Leistung (das ist die Quantität der wissenschaftlichen Produkte gemessen am Alter) bei Frauen der familiären Situation Rechnung getragen werden. Die Laufzeit von zeitlich befristeten Verträgen und Stipendien sollte etwa um 6 Monate für jedes Kind, das in dem Vertragszeitraum geboren wurde, verlängert werden.

Was moralische Unterstützung anbelangt, trägt für viele Frauen die Gewährung eines hohen Maßes an Selbständigkeit und Unabhängigkeit eher zur Lösung von familiär bedingten Problemen bei als wohlgemeinte Äußerung von Sorgen und väterliche Ratschläge, die leicht als Bevormundung wahrgenommen werden. Allgemein ist auf gerechte, im wissenschaftlich-sachlichen Inhalt begründete Gleichbehandlung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern zu achten. Das betrifft sowohl Förderung als auch Forderung. Zu große Rücksichtnahme auf familiäre Situationen ist häufig kontraproduktiv, da es die Frauen leicht aus dem allgemeinen wissenschaftlichen Geschehen ausgrenzt.

Die Hürden, die die Berufung von Frauen auf Leitungspositionen behindern, sollten bewusst und gezielt abgebaut werden. Argumente gegen die Berufung von Frauen, die häufig im Kollegium und in den Fakultäten eine Rolle spielen, wie sie komme ja doch nicht wegen ihres Mannes, oder (sehr häufig und oft ungerecht) sie sei schwierig, oder nicht genügend originell, sie habe nicht genug publiziert, man könne doch nicht die Frau einer Universität, die sie ja grade erst berufen habe, wegnehmen, sollten sorgfältig darauf geprüft werden, ob sie auch im Falle eines männlichen Kandidaten angeführt würden. Zu den Argumenten, die häufig Berufungen erschweren, gehören auch thematische Gesichtspunkte, etwa dass das Arbeitsgebiet zu nahe oder zu fern denen anderer Kollegen des Institutes ist. In diesen Fällen sollte versucht werden, solche Argumente der Qualifikation unterzuordnen. Eine Kooperation von Forschungsinstituten am gleichen Ort, um Ehepaaren eine Anstellung in familienverträglicher Nähe zu ermöglichen, wäre sehr zu wünschen.

Ich möchte mit vier Wünschen schließen.

An die Frauen: Ich wünsche mir, dass begabte Frauen nicht nach Jahren der Förderung aufgeben zugunsten eines bequemeren, aber abhängigen Jobs, und dass sie nicht zu schnell über Diskriminierung klagen. Dass sie mehr Selbstbewusstsein und Mut zur Macht haben, und Leitungsfunktionen mit all ihren Ansprüchen auch übernehmen wollen. Dass sie sich in der Ausübung dieser Funktionen gegenseitig loyal unterstützen.

An die Männer: Ich wünsche mir, dass Männer als Vorgesetzte ihre persönliche Einstellung gründlich und konsequent erforschen und die Kompetenz von Frauen fair und objektiv einschätzen. Dass sie die Fehler der ersten weiblichen Mitarbeiterin nicht gleich allen weiteren anlasten. Dass sie sich so verhalten, dass Frauenbeauftragte bei Berufungen überflüssig werden.

Ich wünsche mir, dass man endlich wie in anderen Ländern auch in Deutschland mit vollkommener Selbstverständlichkeit seine Kinder in Kindertagesstätten und Ganztagschulen gut erziehen und betreuen lassen kann. Das allein kann den Frauen, die sich für diesen Beruf eignen, die nötige Planungssicherheit geben.

Ich wünsche mir, dass bald so viele Frauen leitende Stellen innehaben, dass das Problem vom Tisch kommt und Frauenförderprogramme sich erübrigen. Dass Frauen in Gremien allein wegen ihrer Kompetenz gefragt sind und nicht um dafür zu sorgen dass nicht diskriminiert wird, oder um irgendwelche Quoten zu erfüllen. Und viel mehr Takt als bisher auf dem weiteren Weg dahin.