

# „Gleiche Chancen für alle“

Elisabeth Ewen, Vorständin für Personal, Unternehmenskultur und Recht der Fraunhofer-Gesellschaft, über Gender Equality in der Wissenschaft und das Personalmanagement einer der größten Forschungsorganisationen der Welt

Wissenschaftler sind im öffentlichen Diskurs gefragt wie nie – siehe Coronapandemie und Klimakatastrophe. Dabei hat die Zunft große Nachwuchssorgen, gerade in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Unter diesen Vorzeichen führt Elisabeth Ewen das Personalmanagement der Fraunhofer-Gesellschaft.

**Frau Ewen, Sie machen sich für mehr Frauen in Führungspositionen der Forschung stark. Haben wir da Nachholbedarf in Deutschland? Und wo steht Ihre eigene Organisation?**

**Elisabeth Ewen** Absolut. Das ist allerdings nicht nur ein Problem in der Forschung. Mehr Frauen auf allen Karriere-stufen muss auch gesamtgesellschaftlich gesehen das Ziel sein. Fraunhofer engagiert sich seit vielen Jahren dafür, den Anteil der Wissenschaftlerinnen auf allen Karriere-stufen zu steigern. Dafür hat der Fraunhofer-Vorstand eine Reihe von Maßnahmen beschlossen. Bei den Institutsleitungen und wissenschaftlichen Direktorinnen und Direktoren der Fraunhofer-Gesellschaft haben wir derzeit etwas mehr als 13 Prozent mit Frauen besetzt. Zum Vergleich: 2020 waren es noch 7 Prozent. Auf der Ebene der Führungskräfte mit disziplinarischer Befugnis haben wir einen Frauenanteil von knapp 18 Prozent. Bei Neueinstellungen liegen

wir bei einem Frauenanteil von 28,6 Prozent, 2020 waren es 27 Prozent. Der Anteil der Frauen steigt stetig, aber wir sind natürlich noch lange nicht da, wo wir sein möchten.

**Was tun Sie konkret, um Gender Equality bei Fraunhofer durchzusetzen?**

**Ewen** Die Erhöhung des Frauenanteils kann man nicht schnell erzwingen. Man darf auch nicht immer nur auf Quoten schauen. Eine Institutsleiterin macht noch keine genderneutrale Arbeitskultur, ein gendersensibles Formular für das Personalgespräch noch keine faire Personalpolitik. Die Strategie muss sein, die Kultur der Zusammenarbeit auf allen Ebenen und im Alltag fair für alle zu gestalten. So kann sich jede Person den eigenen Qualifikationen entsprechend weiterentwickeln und neue Aufgaben oder Führungspositionen übernehmen – unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität.





Elisabeth Ewen, 58, ist seit August 2022 Vorständin für Personal, Unternehmenskultur und Recht der Fraunhofer-Gesellschaft, München. Die Juristin war dort zuvor Direktorin Personal. Ewen begann ihre Karriere 1994 in der Personalabteilung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt. Ein Jahr später wechselte sie zum GMD-Forschungszentrum Informationstechnik, wo sie die Abteilung Personalbetreuung leitete. Seit 2001 ist sie bei Fraunhofer unter Vertrag.

„Eine Institutsleiterin macht noch keine genderneutrale Arbeitskultur, ein gendersensibles Formular für das Personalgespräch noch keine faire Personalpolitik.“

„Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird auch von den männlichen Kollegen sehr ernst genommen.“

### Wie unterstützt die Zentrale in München diese Strategie?

**Ewen** Fraunhofer hat sich die Chancengleichheit von Frauen und Männern als unternehmerisches Ziel gesetzt und verfolgt dieses seit 2013 mit einem nachhaltigen Gesamtkonzept, das aus systematisch miteinander abgestimmten Bausteinen besteht. Im Rahmen dieses Konzepts wurden in sechs Bereichen – Rekrutierung, Karriereförderung, Kommunikation, Kulturentwicklung, Monitoring und Rahmenbedingungen – Maßnahmen und Programme aufgesetzt und etabliert. So wurden zum Beispiel für den Zeitraum 2021 bis 2025 neben dem Fraunhofer-weiten Ziel einer durchschnittlichen jährlichen Einstellungsquote für Wissenschaftlerinnen von mindestens 32 Prozent erstmals auch institutsindividuelle Einstellungsquoten für Wissenschaftlerinnen festgelegt.

Wir haben zentralseitig ein Begleitprogramm Chancengleichheit mit verschiedenen Modulen. Es soll die Fraunhofer-Institute dabei unterstützen, eine Strategie für mehr Chancengleichheit vor Ort zu entwickeln und ihre Prozesse und Strukturen chancengerechter zu gestalten. Das zielt auch auf die Neueinstellung von Wissenschaftlerinnen und die Karriereentwicklung ab. Die Verantwortlichen an den Instituten unterstützen wir aus der Zentrale heraus mit Themenworkshops, Peer-Austausch und Workshops zu Best Practices. Wir arbeiten intensiv daran, unser Gesamtkonzept in allen Aspekten auf diese Ziele auszurichten. Wir setzen Zielvorgaben, passen unser Recruiting an, wenn sich etwas nicht bewährt, entwickeln Personalgespräche weiter und setzen Schulungen für die Mitarbeitenden und das Führungspersonal auf.

### Vorurteilen vorbeugen

Wichtig ist: Wir dürfen nicht stehenbleiben, sondern müssen uns immer wieder selbst überprüfen und basierend auf neuen Erkenntnissen weiterentwickeln. Zum Beispiel kümmern wir uns seit einigen Jahren intensiv um das noch häufig unterschätzte Thema Gender Biases oder Unconscious Bias. Wir haben zum Beispiel ein E-Learning zum bewussteren Umgang damit eingeführt, das alle Institute nutzen können. Das Besondere ist, dass sich alle Mitarbeitenden in dem digitalen Training auf den Weg in der Rolle als Institutsleitung, Projektleitung oder studentische Hilfskraft auf den Weg machen, die neue Fraunhofer-Innovation zu entwickeln. Auf dem Weg dorthin müssen sie Entscheidungen treffen, in welchen ihnen Unconscious Biases begegnen.

### Gibt es Leuchtturmprojekte?

**Ewen** Ja, aber der Begriff Leuchtturm behagt mir hier nicht besonders. Es geht ja nicht darum, leuchtende Signale zu senden. Es geht zunächst darum, ein faires Miteinander und Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Entscheidend ist, dass das für die Mitarbeitenden jeden Tag real erlebbar ist. Wir haben eine Reihe von Programmen und Aktivitäten aufgesetzt. Ein Beispiel ist das Karriereprogramm TALENTA, das wir 2013 eingeführt haben. Seitdem wurden über 650 Wissenschaftlerinnen und weibliche Führungskräfte aus MINT-Fächern in ihrer Karriereentwicklung gefördert. Sie konnten Karriere- und Forschungszeit sowie Qualifizierungs- und Vernetzungsformate für das Erreichen ihrer Karriereziele nutzen, zum Beispiel die Fertigstellung der Promo-

tion, die Weiterentwicklung der Führungskompetenz oder die Stärkung ihrer wissenschaftlichen Sichtbarkeit. Auch haben wir das Fraunhofer-Familien-Logo eingeführt, mit dem wir Fraunhofer-Institute für exzellente Vereinbarkeit von Familie und Beruf auszeichnen. Mittlerweile konnten wir 19 Fraunhofer-Institute mit dem Logo auszeichnen.

### Wie kommt das bei den Beschäftigten an?

**Ewen** Umfragen unter wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen zeigen uns, dass die Zufriedenheit in diesem Punkt steigt. Während 2018 noch 55 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen mit diesem Aspekt zufrieden waren, sind es 2020 schon 62 Prozent. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird übrigens auch von den männlichen Kollegen sehr ernst genommen. Das ist ein gutes Zeichen. Wir stecken viel Energie, Zeit und Ressourcen in diese Programme. Wenn Sie grundlegend etwas verbessern wollen, brauchen Sie einen langen Atem, Durchhaltevermögen und immer wieder gute Ideen.

### Welche Karrierestrategie würden Sie einer jungen Wissenschaftlerin empfehlen?

**Ewen** Suchen Sie das Gespräch mit der Führungskraft und thematisieren Sie mögliche Karrierepfade. Nutzen Sie die Qualifizierungszeit bei Fraunhofer und die zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Job. Haben Sie den Mut, Ihre Ideen und Ihre Talente einzubringen. Durch die Übernahme von Verantwortung sorgen Sie für Sichtbarkeit. Haben Sie Spaß und Freude an der Übernahme von Verantwortung – gleichgültig ob dies Fachthemen, Projektleitungen oder Führungspositionen betrifft.



„Es wäre schön, wenn das Bild der MINT-Berufe auch in den Medien, etwa in TV-Serien oder Filmen, attraktiver und spannender dargestellt würde.“

**In vielen MINT-Studiengängen steigt der Frauenanteil seit Jahren, in Vorlesungen zu Lebensmittelchemie, Pharmazie oder Biologie sitzen mittlerweile mehr Frauen als Männer. Studiengänge in den Ingenieurwissenschaften wie Fahrzeugtechnik, Maschinenbau oder Versorgungstechnik sind dagegen nach wie vor Männerdomänen. Woran liegt das?**

**Ewen** Ingenieurwissenschaften und besonders die von Ihnen genannten Berufe scheinen bei Frauen noch nicht sonderlich beliebt zu sein. Der Anteil von Frauen an allen MINT-Fächern ist seit 1991 um nur zehn Prozent gestiegen. Die Studienwahl basiert noch immer häufig auf unterbewussten Geschlechterrollenbildern. Die Selbstwahrnehmung junger Frauen bezüglich beruflich relevanter Interessen und Kompetenzen spielt hier mit rein. Diese ist nach wie vor oft durch klischeehafte, klassische Geschlechterstereotype gekennzeichnet. Solche Vorurteile halten sich hartnäckig und sind, weil sie unbewusst sind, schwer zu ändern. Die Folge: Junge Frauen sind weniger motiviert, sich in Arbeitswelten hineinzubegeben, in denen die Männer unter sich sind. Es gibt daher viel zu tun.

**Was schlagen Sie vor?**

**Ewen** Wir brauchen eine andere Ansprache und neue Konzepte für junge Menschen, um sie für ein MINT-Studium zu begeistern. Bisherige Curricula müssen innovativer und digitaler werden. Die Berufsvorbereitung sollte noch enger mit den Schulen gekoppelt werden. Wir benötigen gezielte Maßnahmen in diesen Fächern und Maßnahmen zur Nachwuchsförderung für MINT-Fächer im Allgemeinen.

**Wie sieht die Situation in den MINT-Ausbildungsberufen aus?**

**Ewen** In diesem Zusammenhang ist eine aktuelle Umfrage der Universität Erfurt unter Schülerinnen bemerkenswert: Über 70 Prozent der befragten jungen Frauen interessieren sich für MINT-Themen. Wenn sie aber nach einem Studium oder einer Ausbildung befragt werden, haben viele der Schülerinnen plötzlich Bedenken. Jeweils mehr als 40 Prozent der befragten Frauen geben an, dass sie sich bei MINT-Themen überfordert fühlen oder dieser Bereich ihnen zu schwierig sei. Dies gilt es zu verändern, indem zum Beispiel bereits Gender- und Diversitykompetenz in der Lehramtsausbildung stärker adressiert werden. Es wäre schön, wenn das Bild der MINT-Berufe auch in den Medien, etwa in TV-Serien oder Filmen, attraktiver und spannender dargestellt würde. Mädchen und Jungen sollten bereits in Kindergarten und Schule eine gendersensiblere und weniger auf gesellschaftlichen Rollen aufgebaute Berufs- und Studienorientierung kennenlernen.

**Fehlen Vorbilder?**

**Ewen** Es braucht jedenfalls mehr Austausch mit Role Models, Möglichkeiten zur Selbsterfahrung durch Technik-Camps, Empowerment und das Wissen über berufliche Optionen. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands hängt davon ab, dass an Schulen, Hochschulen und in der Ausbildung viel Wert auf Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften gelegt wird. Da sollten wir uns noch mehr anstrengen.

**Die Fraunhofer-Gesellschaft mit ihren 76 Instituten und Forschungseinrichtungen beschäftigt rund 30 000 Menschen,**

**darunter sehr viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Wie homogen ist das Personalmanagement in diesem Verbund?**

**Ewen** Die Steuerung der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer rechtlich nicht selbstständigen Institute ist von dem Gedanken geprägt: so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig. Das spiegelt sich in unserem Personalmanagement wider. Wichtig ist, dass die Strategien der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer Institute aufeinander aufbauen und sich ergänzen, wir unsere gegenseitigen Bedarfe verstehen und wertschätzen. Hierfür ist der enge Austausch aller Beteiligten erforderlich. Das ist bei 76 Instituten, die quer über alle Bundesländer und Regionen verteilt sind, keine triviale Aufgabe. Kein Institut der Fraunhofer-Gesellschaft ist wie das andere, denn die jeweiligen wissenschaftlichen Fachrichtungen sind sehr prägend. Trotzdem gibt es eine einheitliche Dachstrategie. Aus dieser haben wir ein Fraunhoferweites Personalmanagement sowie eine übergreifende Unternehmenskultur entwickelt. Darauf aufbauend haben wir das Direktorat Personal reorganisiert und die HR-Prozesse in die Managementprozesse integriert.

**Personalarbeit hat viele Träger**

Das bedeutet: Wir können fortlaufend überprüfen, welche Bedarfe strategische Initiativen in puncto Personalmanagement wecken. Welche Themen stehen für die Mitarbeitenden und für Fraunhofer im Fokus? Diese Frage leitet die strategische wie auch die operative Personalarbeit. Personalarbeit erfolgt somit nicht ausschließlich durch die „Abteilung Personal“ in der Zentrale oder am Institut, sondern hat viele Träger in der Gesamtorganisation.

„Gerade im Kontext der Coronapandemie, der Klimakrise oder bei Fragen der Energieversorgung wenden die Menschen sich an die Wissenschaft. Sie wissen, was die Forschung leistet, und sie vertrauen ihr.“

**In der Bezeichnung Ihres Vorstandsresorts taucht der Begriff „Unternehmenskultur“ auf. Welche Rolle spielen kulturelle Fragen in der täglichen Forschungsarbeit?**

**Ewen** Kultur ist etwas Lebendiges, es kommen ständig neue Impulse von innen und von außen. Zum Beispiel eine Pandemie mit ihren massiven Folgen für alle gesellschaftlichen Bereiche. Unsere Kultur bestimmt unsere Attraktivität für Bewerbende, Kunden und Partner\*innen mit und ist daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Auch die internen Systeme und Prozesse sowie strategischen Initiativen entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie von den Mitarbeitenden im Alltag konkret gelebt werden können. Wir werden daher das Zukunftsbild unserer Arbeitskultur in einem breiten partizipativen Prozess weiterentwickeln. Auf allen Ebenen sind es letztlich die Menschen, die den Erfolg machen. Darum ist Erfolg heute mehr denn je Teamarbeit, und diese gründet sich auf einer offenen, wertschätzenden und fairen Unternehmenskultur, die deutlich sichtbar ist und den Mitarbeitenden Orientierung, Stabilität und Motivation gibt. Das sind die Ressourcen und Qualitäten, auf die die Fraunhofer-Mitarbeitenden zurückgreifen müssen, wenn sie jeden Tag aufs Neue ihre Leistung erbringen.

**Sehen Sie sich tatsächlich als „Unternehmen“?**

**Ewen** Wir sind ein gemeinnütziger privatrechtlich organisierter Verein. Die Unterschiede zu einem Wirtschaftsunternehmen sind im Arbeitsalltag der meisten Mitarbeitenden allerdings nicht immer spürbar. Die für Unternehmen typische Orientierung am Erfolg gibt es bei uns genauso, denn wir müssen zwei Drittel

unseres Betriebshaushalts auf Basis von Projekten mit Bund und Ländern sowie der Wirtschaft selbst erwirtschaften. Aber nachhaltiger Erfolg ist ohne eine Kultur des Miteinanders nicht möglich – ob in einem Verein oder in einem Unternehmen.

**Die deutsche Forschungslandschaft wird von Organisationen geprägt, die die Namen berühmter Wissenschaftler tragen: Fraunhofer, Planck, Helmholtz, Leibniz. Inwieweit herrscht Konkurrenz untereinander?**

**Ewen** Ich nehme keine Konkurrenz wahr. Das deutsche Wissenschaftssystem ist im internationalen Vergleich weltweit in der Spitzengruppe. Fraunhofer steht dabei am sichtbarsten für die anwendungsorientierte Forschung und den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in den Markt. Es ist wichtig, dass die missionsorientierten Unterschiede bestehen bleiben und wir uns gegenseitig ergänzen. So können wir Synergien entlang der Innovationskette heben und die Exzellenz in der Forschung ebenso wie die Effektivität und Effizienz im Wissens- und Technologietransfer steigern. Ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem bildet den Nährboden für Innovationen und stellt Handlungs- und Entscheidungswissen für die Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen bereit. Das können wir nur gemeinsam leisten.

**In unserer Wissensgesellschaft geraten Experten und Expertinnen zunehmend in den Blick einer breiten Öffentlichkeit. Das haben wir zuletzt in der Coronapandemie erlebt, weitere Beispiele sind die Themen Klimawandel und Energiewende. Ins „stille Kämmerlein“ können sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen kaum noch zurückziehen. Ist das gut für die berufliche Reputation – oder leidet darunter das konzentrierte Arbeiten?**

**Ewen** Die Kommunikation über die eigene Forschung und über gewonnene Erkenntnisse muss Teil der Arbeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sein. Forschende können am besten zeigen, wie Wissenschaft funktioniert, warum Wissenschaftsfreiheit wichtig für unsere Demokratie ist und was Wissenschaft von Meinung unterscheidet. Die Reputation der Forscherinnen und Forscher ist in letzter Zeit gestiegen. Gerade im Kontext der Coronapandemie, der Klimakrise oder bei Fragen der Energieversorgung wenden die Menschen sich an die Wissenschaft. Sie wissen, was die Forschung leistet, und sie vertrauen ihr. Das zeigt das von uns kofinanzierte Wissenschaftsbarometer, mit dem seit 2014 regelmäßig in bevölkerungsrepräsentativen Umfragen die Einstellungen der Bevölkerung zu Wissenschaft und Forschung ermittelt werden.

### **Führend in anwendungsorientierter Forschung**

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist nach eigenen Angaben die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Dem Namensgeber Joseph von Fraunhofer (1787-1826) gelangen als Optiker und Physiker bahnbrechende Erfindungen. Die 1949 gegründete Fraunhofer-Gesellschaft ist ein eingetragener Verein mit Sitz in München. Sie betreibt in Deutschland derzeit 76 Institute und Forschungseinrichtungen. Mehr als 30 000 Beschäftigte, überwiegend Naturwissenschaftler und Ingenieure, erarbeiten das jährliche Forschungsvolumen von 2,9 Milliarden Euro. Davon entfallen 2,5 Milliarden Euro auf die Vertragsforschung.

„Wir werden analysieren, wo wir uns weiterentwickeln müssen und welche unserer Werte stabil sind. Wenn wir darüber Klarheit haben, können wir unsere Unternehmenskultur noch stärker erlebbar machen.“

**Als öffentlich geförderte Forschungsorganisation können Sie hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht die gleichen Gehälter zahlen wie Unternehmen. Wie schaffen Sie es dennoch, Talente zu gewinnen?**

**Ewen** Hohe Gehälter sind nicht alles, das sehen immer mehr junge Menschen so. Eine sinnstiftende Arbeit, die Nutzen für die Gesellschaft bringt, die Beteiligung an spannenden zukunftsweisenden Projekten und nicht zuletzt ein förderndes, wertschätzendes Arbeitsklima sind heute Schlüsselfaktoren im Entscheidungsprozess junger Talente. Es ist eine schöne Bestätigung für uns, dass wir in Arbeitgeber rankings regelmäßig Topplatzierungen belegen.

### Fraunhofer als Karrieresprungbrett

Für viele ist Fraunhofer auch ein Karrieresprungbrett, denn in vielen Fällen ist die Beschäftigung bei Fraunhofer eine Qualifizierungsphase für den weiteren Karriereweg. Das ist übrigens kein Zufall, sondern Teil der Fraunhofer-Mission. Rund 55 Prozent unserer Beschäftigten sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Umsetzung des in unserer Mission verankerten „Transfers durch Köpfe“ findet sich in dem Personalmanagementansatz „Karriere mit Fraunhofer“ wieder. Das heißt, in der Zeit der Tätigkeit bei Fraunhofer werden unsere Mitarbeitenden bestmöglich ausgebildet, damit sie ihren beruflichen Weg in der Wirtschaft, eine Tätigkeit im akademischen Umfeld oder eine Ausgründung weiterverfolgen können. Die Ausgestaltung dieses missionsorientierten Ansatzes erfolgt an unseren Instituten unter Beachtung der jeweiligen Fachspezifika und der regionalen Besonderheiten.

**Sie rechnen also damit, dass Talente abgeworben werden?**

**Ewen** Nicht selten passiert es, dass sich Forschende durch erfolgreiche Projekte einen Ruf als Koryphäe in der jeweiligen Branche erarbeiten. Dann kommt schnell der Lockruf aus der Wirtschaft. Solche Karrieren beweisen, dass der Wissenstransfer von der Forschung in die Industrie gelingt. Die Umsetzung dieser Zielsetzung zeigt sich unter anderem in der durchschnittlichen Fluktuationsquote von zehn Prozent im Wissenschaftsbereich.

**Eine Frage, die viele unserer Leser im Personalmanagement umtreibt: Wie schätzen Sie den Stand der Forschung zu HR-Themen ein? Passiert hier genug, und wie kann man beide Felder enger verknüpfen?**

**Ewen** In der Forschung passiert sehr viel zu HR-Themen. Mein Eindruck ist aber, dass in manchen Unternehmen die Ergebnisse noch links liegen gelassen werden. Man reagiert erst, wenn man muss. Dann ist es aber zu spät. Ein Beispiel wäre das Thema Diversity. In der Forschung zur interkulturellen Kommunikation ist es schon seit den 1990er-Jahren Konsens, dass diverse Teams in großen Unternehmen bessere Leistung bringen als Teams, in denen alle Mitglieder aus der gleichen Kultur oder dem gleichen Milieu kommen. Doch gerade bei mittleren und kleineren Unternehmen werden solche Erkenntnisse oft erst Jahre später umgesetzt.

**Gibt es ein für Sie persönlich besonders wichtiges Thema, das Sie voranbringen wollen?**

**Ewen** Es gibt einige Themen, die mir besonders am Herzen liegen. Zum Beispiel

die Veränderungen der Arbeitswelt. Wir haben dazu unser Projekt „New Work@ Fraunhofer“ ausgerollt, um die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Fraunhofer-Institute zu sichern und zu steigern. New Work bildet einen wesentlichen Faktor für die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen und unterstützt Innovationsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Resilienz der Organisation. Wir müssen uns aber auch ganz anderen Herausforderungen stellen. Was ich intensivieren möchte, ist die Begleitung der Institutsleitungen bei ihren herausfordernden Managementaufgaben, zum Beispiel in Change-Prozessen oder in anderen schwierigen Phasen. Außerdem möchte ich unseren Kulturentwicklungsprozess vorantreiben. Wir werden analysieren, wo wir uns weiterentwickeln müssen und welche unserer Werte stabil sind. Wenn wir darüber Klarheit haben, können wir unsere Unternehmenskultur noch stärker erlebbar machen.

**Sie sind seit einem knappen Jahr Vorstandsmitglied. Welche „Learnings“ ziehen Sie aus dieser neuen Aufgabe? Und welche „dicken Bretter“ müssen Sie noch bohren?**

**Ewen** Das Arbeiten an den vorhin erwähnten unbewussten Denkmustern, Vorurteilen und Biases ist nicht immer ganz leicht. Aber dicke Bretter bohren gehört sowohl in der Forschung als auch im Personalmanagement zur Jobbeschreibung.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Christoph Stehr.