

## Professorin für gelebte Vielfalt

Meike Tilebein erforscht Diversität in den Ingenieurwissenschaften

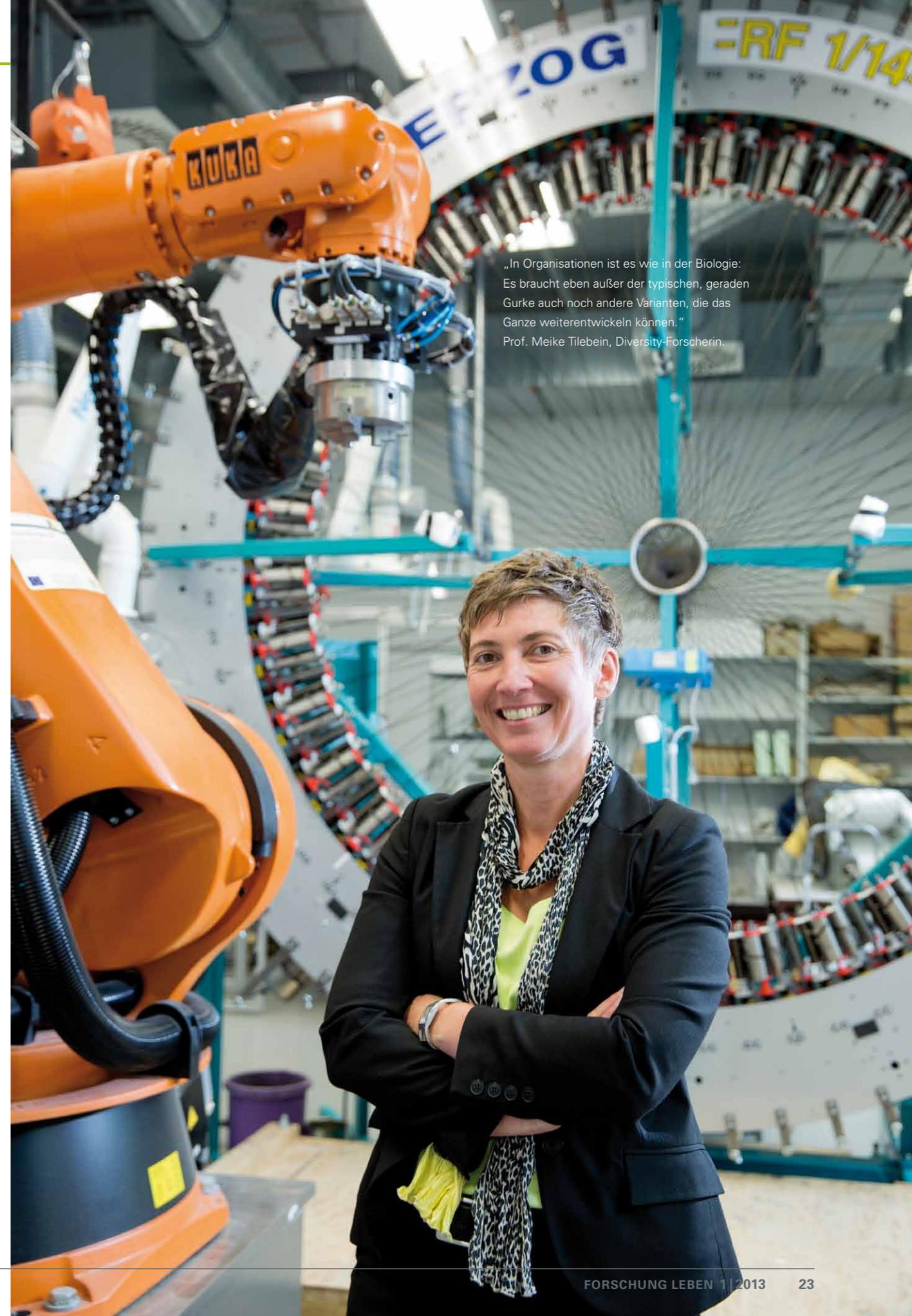
**Vielfalt treibt Innovationen voran. Das wissen Biologen schon lange. Dass sich diese Erkenntnis auch in der Betriebswirtschaft durchsetzt, ist unter anderem Meike Tilebein zu verdanken. Die Professorin und Leiterin des im Jahr 2009 gegründeten Instituts für Diversity Studies in den Ingenieurwissenschaften (IDS) der Universität Stuttgart erforscht die Chancen und Risiken von Heterogenität. So entwickelt sie beispielsweise Strategien, wie Unternehmen verhindern können, dass sie eine Kooperation abbrechen müssen, weil die Unternehmenskulturen zu unterschiedlich sind.**

Wer sich mit der umtriebigen 47-Jährigen unterhalten möchte, erwischt Meike Tilebein mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auf gepackten Koffern. Die Wissenschaftlerin lebt Vielfalt schon bei ihren Arbeitsorten: Drei Tage in der Woche verbringt sie als Leiterin des Zentrums für Management Research der Deutschen Institute für Textil- und Faserforschung in ihrem Büro in Denkendorf (Kreis Esslingen). Dort erarbeitet sie mit einem 16-köpfigen Team Konzepte für die Textilindustrie, wie die mittelständisch geprägten Unternehmen bestmöglich mit ihren Partnern zusammenarbeiten. Denn statt nur mit Baumwolle arbeiten die Textilfirmen heute auch mit Drähten und beliefern nicht mehr nur den Bekleidungshandel, sondern auch die Medizintechnik oder die Automobilindustrie. Branchen, die nicht unbedingt auf derselben Wellenlänge kommunizieren. Genau darauf kommt es aber an, erklärt Tilebein: „Wenn man sich mit Leuten unterhält, die enorm weit weg sind von der eigenen Perspektive, dann dauert es eine Zeit, bis man eine gemeinsame Sprache gefunden hat und Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg funktionieren.“

In ihrer zweiten Funktion leitet die Wissenschaftlerin das Institut für Diversity Studies auf dem Uni-Campus in Stuttgart-Vaihingen. Anders als in Denkendorf geht es hier um Grundlagenforschung: Wie entwickelt sich in einem Team die Zusammenarbeit? Welche Rolle spielen Berufs-, Abteilungs- oder Organisationskulturen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens? „Heterogene Teams – oder weiter gefasst – heterogene Elemente sind in vielen Systemen sehr wichtig für die Erneuerungsfähigkeit“, sagt Tilebein. „Das kennt man ja aus der Biologie: Es braucht eben außer der typischen, geraden Gurke auch noch andere Varianten, die das Ganze weiterentwickeln können. In Organisationen, bei Teams, in Netzwerken von Unternehmen ist es genauso.“ Dazwischen ist die Professorin auch noch unterwegs zu diversen Treffen von EU-Projekten, zu Messen, Vorträgen oder Gremiensitzungen.

Sich selbst sieht sie als Brückenbauerin zwischen den heterogenen Welten, auch weil sie die unterschiedlichen Sprachen der Ingenieure und der Betriebswirte spricht. Diversität ist das Forschungsgebiet von Meike Tilebein, sie zieht sich auch als roter Faden durch die Karriere der gebürtigen Osnabrückerin. Weil sie Kybernetik studieren wollte, kam sie nach Stuttgart. Denn diese interdisziplinäre Wissenschaft der dynamischen Systeme, wie Maschinen, Organismen oder Unternehmen, die auf Impulse von außen reagieren, wurde nur hier gelehrt. Schon damals war Meike Tilebein in dem technischen Fach die Vielfalt in Person: „In meinem Studienjahrgang war ich die zwei Prozent Frauenanteil“, erzählt sie. Ihre beiden Kinder bekam sie bewusst schon als Studentin, „weil wir damals dachten, dass wir uns so beide um die Kinder kümmern können.“ Ihr Plan ging weitgehend auf. Heutigen Studentinnen rät sie dennoch von diesem Weg ab. Durch die Bachelor-Abschlüsse habe sich der Druck zu stark erhöht.

„In Organisationen ist es wie in der Biologie: Es braucht eben außer der typischen, geraden Gurke auch noch andere Varianten, die das Ganze weiterentwickeln können.“  
Prof. Meike Tilebein, Diversity-Forscherin.



*SYSTEME IM BLICK*

Als Vertiefungsrichtung wählte Tilebein zunächst die Bioverfahrenstechnik, bei der etwa Enzyme oder Medikamente mit Mikroorganismen hergestellt werden. Der Zufall in Form eines Aushangs führte Tilebein an den Lehrstuhl für Planung und strategisches Management des betriebswirtschaftlichen Instituts. Dort war ein Diplomarbeitsthema ausgeschrieben: Wissensbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem mit objektorientierter Programmierung. Damit konnte die angehende Kybernetikerin Tilebein wieder die Systeme in den Blick nehmen. Als erste interne Doktorandin sorgte sie auch an diesem Lehrstuhl für mehr Vielfalt. Von 1995 bis 2007 arbeitete Tilebein dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Die junge Akademikerin promovierte im Sonderforschungsbereich „Wandlungsfähige Unternehmensstrukturen für die variantenreiche Serienproduktion“ (SFB467) zu einem Thema, das die Biologie mit der System-Betrachtung und der Unternehmensführung verband: Wie komplexe biologische Systeme ohne zentrale Steuerung auskommen und „trotzdem erstaunliche Dinge vollbringen“. Etwa, wie es einem Vogelschwarm gelingt, unfallfrei aufzufiegen und Hindernissen auszuweichen. Nach welchen Prinzipien sich diese komplexen, anpassungsfähigen Systeme organisieren, untersuchte die Doktorandin unter anderem in mathematischen Modellen der Evolutionsbiologie. „Und da tauchte die Themen Diversität in der Informationsverarbeitung als eine wichtige Stellschraube auf, damit ein System lebensfähig und wandlungsfähig ist“, erinnert sich Tilebein. „Seitdem lässt mich dieses Thema Diversität nicht mehr los.“

Es folgte 2007 ihre Stelle als erste Juniorprofessorin für Innovationsmanagement an einer privaten Universität in Oestrich-Winkel und 2009 die

Rückkehr nach Stuttgart: Jetzt ist sie die erste Leiterin eines Instituts an den traditionsreichen Stuttgarter Maschinenbau-Fakultäten und die erste Leiterin einer Forschungseinrichtung in der Innovationsallianz Baden-Württemberg (innBW). Obwohl es sich dabei wieder um so eine Premiere als erste Frau handelte, wie Tilebein sie nicht mehr erleben möchte. „Ich habe diese Situation in den letzten 25 Jahren immer wieder gehabt und wünsche mir in den Führungspositionen mehr Kolleginnen.“ Auch deshalb hält sie Vorträge und engagiert sich in Initiativen, die Frauen für die Berufe der Naturwissenschaften und Technik begeistern wollen. Bei der eigenen Tochter hat es geklappt: Sie studiert Wirtschaftsinformatik.

*DEN BLICKWINKEL WEITEN*

Doch obwohl der Professorin aufgrund der eigenen Erfahrungen und wegen ihrer Mitgliedschaft im Gender-Beirat der Universität die Geschlechtergerechtigkeit am Herzen liegt, plädiert sie auch intern dafür, den Blickwinkel von der reinen Geschlechterdebatte auf Diversität zu weiten: „Man muss auch die Themen Internationalität und Interdisziplinarität auf den Tisch bringen.“ Damit schließt sich der Kreis von der Wissenschaftlerin zur vielfach engagierten Hochschullehrerin: Innovation durch Diversität, das rät sie nicht nur Unternehmen, wenn sie ihnen etwa bei Auslandsaktivitäten empfiehlt, „ein Spiegel der Märkte zu sein“, die Eigenheiten der Kulturen zu kennen. Das gilt auch für die Wissenschaft selbst. „Vielfalt wird auch ein Thema bei der zukünftigen Forschungsförderung durch die Europäische Union. Und an der Uni Stuttgart sollte die Zusammenarbeit über die Fakultäten hinweg, wie im Exzellenzcluster SimTech und in der Graduiertenschule GSaME, weiter gefördert werden.“

*Daniel Völpel*



## Mehr Schwung bei der Arbeit – wir sorgen für den Antrieb!

Die MTU Aero Engines entwickelt, fertigt, vertreibt und betreut zivile und militärische Antriebe für Flugzeuge und Hubschrauber sowie Industriegasturbinen. Unser Schlüssel zum Erfolg sind Antriebe für die Luftfahrt von morgen – noch sparsamer, schadstoffärmer und leiser. Mit rund 8.200 Mitarbeitern sind wir weltweit präsent und in Deutschland zu Hause. Werden auch Sie Teil unseres engagierten Teams als

### Ingenieur (m/w)

für den Bereich Entwicklung, Fertigung, Qualitätsmanagement, Einkauf und Logistik, Instandsetzung oder Vertrieb.

Bei der MTU erwarten Sie maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme und ein umfangreiches Weiterbildungsangebot. Wir bieten Ihnen eine Reihe von Zusatzleistungen, die ganz auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt sind: Eine zeitgerechte Altersversorgung gehört für uns ebenso dazu wie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel mit unseren flexiblen Arbeitszeitmodellen oder der betriebsnahen Kindertagesstätte Turbienchen. Darüber hinaus engagiert sich die MTU im Bereich Gesundheit und Fitness.

Mehr unter [www.mtu.de/karriere](http://www.mtu.de/karriere).

