



Interview - Núria Amigor Grau

Entwickelt von Edensol | Juli, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Interview-Metadaten

Datum des Interviews:	03.07.2025
Name der Interviewerinnen:	Olena Korzhykova und Arianna Vitiello
Einwilligung zur Datenerfassung	Ja
Weitere Anmerkungen zum Interview	N / A

Lernen Sie die Führungskraft kennen

Name:	Nuria Friend Grau
Alter:	41
Geschlecht:	Weiblich
Aktuelle Rolle und Position:	Geschäftsführerin (CEO)
Jahre Berufserfahrung:	13 Jahre
Jahre in Führungspositionen:	10 Jahre
Organisation:	Teslab Biosphäre
Tätigkeitsbereich:	Biotechnologie und biomedizinische Forschung
Land / Stadt:	Spanien / Tarragona
Unternehmensgröße:	☒ Mikro ☐ Klein ☐ Medium ☐ Groß



Hauptinhalt des Interviews

Interviewabschnitt	Zusammenfassung der Antworten	Ausgewählte Zitate
Der Weg zur Führung Schlüsselmomente, Herausforderungen, Werte	Núrias Karriere begann im akademischen Bereich, wo sie vier Jahre als Doktorandin und Universitätsdozentin tätig war. Anschließend widmete sie sich 13 Jahre lang Biosfer Teslab und stieg von der wissenschaftlichen Direktorin zur Geschäftsführerin (CEO) auf. Núria sieht „Traumata“ als Katalysatoren für tiefgreifende Veränderungen. Ein konkretes Beispiel ist der Weggang eines wichtigen Teammitglieds. Obwohl dieses Ereignis zunächst belastend war, ermöglichte es der Organisation, neue Routinen und Arbeitsabläufe einzuführen, die die Auswirkungen ähnlicher zukünftiger Herausforderungen minimierten. Ein Beispiel hierfür war die Einführung kollektiven Fachwissens: Es wurde sichergestellt, dass mindestens zwei Personen in der Lage waren, jede Aufgabe zu übernehmen, wodurch die Ausführung verbessert wurde. Diese Anpassungen waren eine direkte Folge von Situationen, in denen das Team sich neu orientieren musste.	„Traumata können Katalysatoren für bedeutende Veränderungen sein.“ „Wir haben kollektives Fachwissen eingeführt, um sicherzustellen, dass mindestens zwei Personen wissen, wie jede Aufgabe ausgeführt wird.“
Ihr Führungsstil Inklusion, Entscheidungsfindung, Vision	In einem kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden ist es relativ einfach, sicherzustellen, dass sich jede*r gehört, respektiert und eingebunden fühlt. Dies wird durch häufige und stark partizipative Meetings erleichtert. Die Organisation hat kleine, autonome Teams gebildet (z. B. ein operatives Team für die Betriebsleiterin, Softwareentwicklung und das Labor), die unabhängig voneinander tagen. Ihre Entscheidungen werden anschließend mit dem Rest des Teams geteilt. Núria betont die Bedeutung regelmäßiger, konsistenter Meetings, bei denen die Meinungen der Teammitglieder aktiv eingeholt werden, anstatt eingefordert zu werden. Dies sieht sie als grundlegend für den respektvollen Umgang miteinander. Der Biotechnologiesektor, in dem sie tätig ist, zeichnet sich durch einen allgemein angenehmen und respektvollen Umgangston aus. Núria musste noch	„Wir sind der Ansicht, dass es von grundlegender Bedeutung ist, aktiv die Meinung jedes Teammitglieds einzuholen, anstatt sie einzufordern.“ „Wichtige Entscheidungen sollten nicht ‚im Affekt‘ getroffen werden, sondern erfordern viel Nachdenken und eine gewisse emotionale Gelassenheit.“ „Ich bin sehr analytisch und denke ausführlich nach, bevor ich komplexe Entscheidungen treffe oder Vorgaben mache.“





	nie jemanden bitten, respektvoller zu sein, da sie das Glück hatte, von einem Team umgeben zu sein, das sich bereits so verhält. Da sie anerkennt, dass nicht alle gleichermaßen gut im Zuhören sind, hat sie einige der Zuhöraufgaben an ein Teammitglied (Sara Samino) mit besonders ausgeprägten empathischen Fähigkeiten delegiert und hebt die Bedeutung hervor, jemanden zu haben, dem man vertrauen kann. Die kleine Teamgröße und das tiefgehende gegenseitige Verständnis, das sich aus vielen Jahren der Zusammenarbeit entwickelt hat, tragen zu einem Umfeld bei, das Núria als eine „kleine Familie“ beschreibt. Dies erleichtert es, die Gedanken und Gefühle der anderen zu verstehen. Núria ist der Meinung, dass, wie im Leben, auch wichtige Entscheidungen nicht „im Affekt“ getroffen werden sollten. Sie erfordern viel Reflexion, Bewertung, Analyse und eine gewisse emotionale „Kühlheit“, um sie rational fassen zu können. Bei schwierigen Entscheidungen versucht sie, sich emotional zu distanzieren. Sie ist bei der Arbeit sehr analytisch und reflektiert lange, bevor sie komplexe Entscheidungen oder neue Richtungen trifft. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie viel Zeit braucht, sondern dass der erste Schritt und Veränderungen eine sorgfältige Analyse erfordern. Núria möchte, dass ihr Team von dem Wunsch getrieben wird, gemeinsam mit der Organisation zu wachsen. Sie hofft, dass alle Teammitglieder ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen haben, das wachsen kann, und dass ihr persönliches Wachstum mit dem Wachstum des Unternehmens verbunden ist.	„Mein Team muss den Wunsch haben, gemeinsam mit dem Unternehmen zu wachsen und das Gefühl zu haben, dass ihr persönliches Wachstum mit dem Wachstum des Unternehmens verbunden ist.“
Veränderungen vorantreiben Strategien für nachhaltige und positive Ergebnisse	Núrias Hauptengagement gilt ihrem Team und ihren Kund*innen. Sie pflegt eine sehr enge und konstante Beziehung zu den Kund*innen, mit dem Ziel, Loyalität aufzubauen. Das Bewusstsein für Ergebnisse und die Einhaltung von Fristen, die durch das Qualitätssystem festgelegt sind, sind für alle von zentraler Bedeutung. Die Organisation berücksichtigt auch ihren Einfluss auf die breitere Gemeinschaft, indem sie in einem Nischenbereich wie der Kernspinresonanz arbeitet. Es besteht ein tiefes Verständnis für und eine enge Beziehung zum umliegenden Ökosystem, das Unternehmen, Lieferant*innen und Kund*innen im Biotechnologiesektor umfasst. Das Unternehmen schließt kollaborative Entwicklungsvereinbarungen mit Lieferant*innen und Kund*innen durch breitere	„Zusammenarbeit und Verantwortung werden in kleinen Teams geteilt, die gemeinsame Entscheidungen treffen.“ „Ein Schlüsselaspekt ist die Fähigkeit, ein hohes Maß an Flexibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten, denn ich glaube, dass





	Netzwerke, die gemeinsame wissenschaftliche Ziele verfolgen. Sie arbeiten auch mit europäischen Forschungsnetzwerken zusammen und berücksichtigen dabei das Ökosystem. Um interne Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung zu fördern, implementieren sie sehr spezifische kleine Teams von drei oder vier Personen, die sich häufig treffen und gemeinsam Entscheidungen treffen. Dieser Mechanismus ermöglicht eine effektive geteilte Verantwortung, wobei das kleine Team Herausforderungen in einem spezifischen Bereich angeht – etwa der Labormanager, die Betriebsleiterin oder eine Techniker*in, die gemeinsam ein konkretes Problem lösen. Beziehungen zu ausländischen Institutionen und Universitäten werden als grundlegend angesehen, um die Inklusion und Repräsentation von diversen Menschen zu fördern. Die Zusammenarbeit mit Universitäten bringt auf natürliche Weise Menschen und Denkweisen aus verschiedenen Ländern zusammen. Obwohl in den Quellen keine spezifischen umweltbezogenen Nachhaltigkeitspraktiken für Núria genannt werden, liegt der Fokus auf dem Einfluss und der Zusammenarbeit innerhalb ihres spezifischen wissenschaftlichen und geschäftlichen Ökosystems. Ein wesentlicher Aspekt der Fürsorge für Menschen und damit auch der sozialen Nachhaltigkeit ist die Möglichkeit, ein hohes Maß an Flexibilität für die Work-Life-Balance zu bieten. Núria ist der Ansicht, dass Ergebnisse wichtiger sind als die Zeit, die an einem bestimmten Ort verbracht wird. Deshalb ermöglicht sie eine flexible Gestaltung von Arbeitstagen und -stunden, eine Praxis, die allgemein gut akzeptiert wird.	Ergebnisse wichtiger sind als die Zeit, die man an einem Ort verbringt.“
Voreingenommenheit und Zugehörigkeit Werkzeuge, Praktiken, Bewusstsein	Die Organisation von Núria setzt keine spezifischen Werkzeuge oder Praktiken ein, um Bewusstsein zu schaffen oder Vorurteile abzubauen. Der Ansatz basiert grundsätzlich auf dem Vorbild der Mitarbeitenden und auf Meritokratie. Entscheidungen bezüglich der Einstellung oder der Beibehaltung von Praktikant*innen und Studierenden beispielsweise werden nicht von Vorurteilen	„Unser Ansatz zur Reduzierung von Vorurteilen basiert auf dem Vorbild unserer Mitarbeiter und auf dem Leistungsprinzip.“

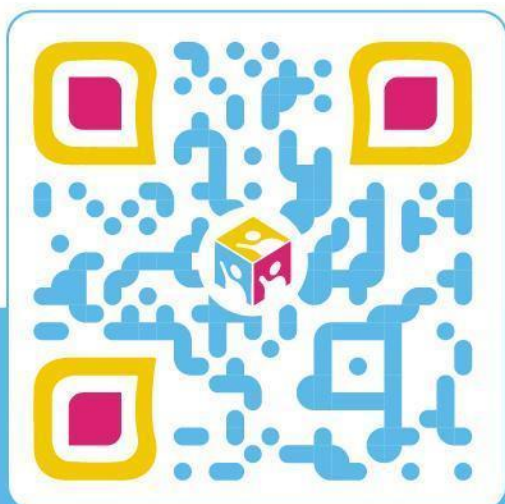


	in Bezug auf Geschlecht oder Alter beeinflusst, sondern von nachgewiesener Kompetenz. Núria betrachtet sich selbst als absolut inklusiv gegenüber Frauen; der Frauenanteil im Unternehmen, auch in Führungspositionen, ist höher als der der Männer. Darüber hinaus zeigt das Unternehmen eine bemerkenswerte Inklusion auf nationaler Ebene, da es ständig Studierende und Postdoktorand*innen aus ganz Europa beherbergt. In Bezug auf den Bildungsweg ist die Inklusion jedoch geringer, da fast alle Mitarbeitenden eine höhere Ausbildung (Doktor*innen oder Ingenieur*innen) haben, was für ihre technischen Rollen notwendig ist. Es ist bekannt, dass Frauen in den STEAM-Bereichen aufgrund tief verwurzelter Stereotype und Strukturen, die ihren Zugang und ihr Wachstum begrenzen, auf Schwierigkeiten stoßen. Dennoch zeichnet sich Biosfer Teslab als Modell dafür aus, wie diese Herausforderungen überwunden werden können: Mit Engagement und Entschlossenheit zeigt das Unternehmen, dass es möglich ist, diese Barrieren abzubauen und systemische Einschränkungen in Chancen für Fortschritt und Veränderung zu verwandeln.	„Bei Einstellungsentscheidungen wird nicht von Vorurteilen in Bezug auf Geschlecht oder Alter beeinflusst, sondern von nachgewiesener Kompetenz.“ „Wir sind in Bezug auf die Nationalität sehr inklusiv und beherbergen Studenten und Postdoktoranden aus ganz Europa.“
Teilen, was funktioniert Inspiration, Beispiele, übertragbare Werkzeuge	Núria findet ihre Inspiration und Beispiele guter Praktiken vor allem bei den Partnern und Unternehmen, mit denen sie zusammenarbeitet. Sie ist der Ansicht, dass der wahre Gewinn darin liegt, verschiedene Betriebsmodelle zu vergleichen – nicht nur nationale oder unternehmensspezifische, sondern auch, indem sie sich mit Bildungseinrichtungen, Forschungsinstituten und Unternehmen ganz unterschiedlicher Art umgibt (zum Beispiel Hersteller von Resonanzgeräten). Die Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklung von Projekten mit verschiedenen Unternehmen ermöglichen es ihr, andere Arbeitsweisen zu beobachten, unterschiedliche Menschen kennenzulernen und verschiedene Bedürfnisse zu verstehen. Dieser Prozess, so Núria, ist eine wahre Quelle der Inspiration und Weiterbildung, die auf „passive“ oder indirekte Weise geschieht – fast wie ein „Epiphänomen“ –, indem sie mit Institutionen zusammenarbeitet, die sehr unterschiedlich zu ihrer eigenen sind.	„Ich finde meine Inspiration vor allem in den Kooperationspartnern und Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite.“ „Bereicherung entsteht durch den Vergleich verschiedener Betriebsmodelle und dadurch, dass wir uns mit Institutionen unterschiedlicher Art umgeben.“



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.