

IWiL Magazin 2026



Willkommen bei IWIL



Dr. Natalie Daghles



Dr. Maike Albers-Malkus



Nicole Riggers



Dr. Werner Grünewald

Der Vorstand sagt Hallo

Seit 2017 begleitet die Initiative Women into Leadership e.V. talentierte Frauen auf ihrem Weg in verantwortungsvolle Positionen. Mit unserem einzigartigen Cross-Mentoring-Programm konnten wir bereits fast 300 hochqualifizierte Führungstalente unterstützen und ihnen neue Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung eröffnen. Besonders freut uns, dass viele ehemalige Mentees heute selbst erfolgreiche Führungskräfte sind und als Mentorinnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die nächste Generation weitergeben. Ein starkes Zeichen dafür, wie wertvoll gegenseitige Unterstützung und nachhaltige Förderung sein können.

Dieser Erfolg basiert auf einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit mittlerweile über 40 Mitgliedsunternehmen sowie dem großen Engagement unserer Mentorinnen und Mentoren aus Wirtschaft, Medizin, Gesellschaft und Kultur. Mit ihrer Zeit, ihrer Erfahrung und ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, leisten sie einen entscheidenden Beitrag dazu, Talente sichtbar zu machen und Führung langfristig vielfältiger zu gestalten.

Gerade in Zeiten großer Veränderungen wird deutlich, wie wichtig es ist, Talente gezielt zu fördern und zukunftsorientierte Führung zu stärken. Deshalb möchten wir Euch in dieser Ausgabe einen besonderen Einblick in unsere Initiative geben: Lernt acht beeindruckende Persönlichkeiten aus der IWIL-Community kennen – Menschen, die mit Haltung, Engagement und neuen Perspektiven Veränderungen vorantreiben.

Lasst uns weiterhin gemeinsam ein starkes Zeichen für Chancengleichheit setzen. Denn wir sind überzeugt: Fortschritt entsteht dort, wo Menschen einander unterstützen, Vertrauen schenken und gemeinsam Verantwortung für die Zukunft übernehmen.



Interview: Béatrice Guillaume-Grabisch

Über den Tellerrand hinaus

Was bedeutet Führung, wenn Wachstum plötzlich Stillstand weicht und man für die Entlassung vieler Mitarbeitender Verantwortung trägt? Für Béatrice Guillaume-Grabisch ist genau das der Moment, in dem sich echte Führung zeigt.

Die langjährige Top-Managerin des Nestlé-Konzerns, die unter anderem Nestlé Deutschland sowie das Joint Venture mit Coca-Cola führte, hat internationale Organisationen durch Transformationen geführt, kulturelle Brücken gebaut und Verantwortung auf globaler Ebene getragen. Heute ist sie Vorstandsmitglied von L'Oréal - und seit kurzem auch Mentorin bei IWiL. Im Interview spricht sie darüber, warum sich Führung in schwierigen Entscheidungen beweist, weshalb Purpose und Inklusion kein Beiwerk sind und wie Technologie zum Enabler für Fairness werden kann.

Wenn du einen Tag in deinem Leben noch einmal erleben könntest, welcher wäre es und warum?

Mein 60. Geburtstag war ein besonders prägender Tag. Ich nutzte ihn als Anlass, Familie und Freunde aus verschiedenen Lebensphasen und Ländern zusammenzubringen. Es war nicht nur ein Fest für mich, sondern auch eine Gelegenheit, Menschen miteinander zu verbinden. Diese Energie und Freude würde ich gerne noch einmal erleben – besonders, weil gemeinsame Zeit mit zunehmendem Alter immer wertvoller wird.

Welche Rolle haben Vorbilder in deinem Werdegang gespielt?

Vorbilder haben für mich immer eine sehr große Rolle gespielt. Sie geben Inspiration, Motivation und Durchhaltevermögen. Mich inspirierten schon immer Persönlichkeiten wie Christine Lagarde, Angela Merkel oder Hillary Clinton. Sie standen zusätzlich unter öffentlichem Druck, was ihre Leistungen noch bemerkenswerter macht. Wenn man sieht, dass andere trotz Hindernissen erfolgreich waren, denkt man sich: Das schaffe ich auch!



Béatrice in Mexico mit Nestlé

„Mich inspirierten schon immer Persönlichkeiten wie Christine Lagarde, Angela Merkel oder Hillary Clinton.“

Was war für dich die größte Herausforderung als Frau in der Führungsetage?

Ich hatte in gewisser Weise einen Vorteil, da ich in Frankreich geboren wurde. Dort ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesellschaftlich stärker verankert und ich hatte früh weibliche Vorbilder. Dennoch war ich in vielen beruflichen Stationen die einzige Frau im Führungsgremium. Lange Zeit hat mich das nicht beschäftigt. Doch mit der Zeit habe ich erkannt, dass es nicht nur darum geht, wie man selbst die Situation wahrnimmt, sondern auch darum, wie andere sie empfinden. Unterschiedliche Perspektiven bringen Vielfalt, können aber auch Missverständnisse erzeugen. Ich habe gelernt, bewusst Brücken zu schlagen und diese Unterschiede konstruktiv zu nutzen.

Welcher Moment in deinem Leben hat dein Verständnis von Führung am meisten geprägt?

Definitiv der Moment, als ich für die Entlassung vieler Mitarbeitender verantwortlich war. Ich leitete damals das Joint Venture zwischen Coca-Cola und Nestlé. Statt wie geplant weiter zu expandieren, entschieden die Mutterkonzerne, das Geschäft zu restrukturieren. Das bedeutete einen massiven Kurswechsel und schwierige Personalentscheidungen. Dabei lag mir besonders am Herzen, die Gehenden bestmöglich zu unterstützen und zugleich den Bleibenden Orientierung zu geben. Am Ende konnten wir unsere Ziele erreichen und sogar stärker wachsen als der Wettbewerb. Diese Erfahrung hat mir gezeigt: Führung zeigt sich nicht in Wachstumsphasen, sondern in schwierigen Momenten – und sie bedeutet, Verantwortung für Menschen genauso ernst zu nehmen wie für Ergebnisse.

Wie haben internationale Erfahrungen deinen Führungsstil beeinflusst?

Meine Mutter wurde in Berlin geboren, mein Vater war Franzose und mein Mann kommt aus Argentinien – das Internationale war also von Anfang an Teil meines Lebens. Ich studierte in Frankreich und in den USA und arbeite nun in Deutschland. All diese Erfahrungen haben meinen Führungsstil stark geprägt. Ideal ist für mich ein „Cocktail“ verschiedener Kulturen: das „Just do it“ der Amerikaner, die Balance der Europäer und die Disziplin vieler asiatischer Kulturen. In internationalen Teams entsteht genau diese bereichernde Mischung.

Welche Haltung unterscheidet gute von wirklich wirksamen Führungskräften?

Viele Führungskräfte begnügen sich damit „gut“ zu sein. Das mag am Anfang ausreichen, macht jedoch nicht den entscheidenden Unterschied. Wirksame Führungskräfte blicken über den Tellerrand hinaus: Sie übernehmen Verantwortung über ihren eigenen Bereich hinaus und erzeugen echten Impact für die gesamte Organisation. Das unterscheidet gutes Arbeiten von außergewöhnlicher Führung.

„Führung zeigt sich nicht in Wachstumsphasen, sondern in schwierigen Momenten – und sie bedeutet, Verantwortung für Menschen genauso ernst zu nehmen wie für Ergebnisse.“



Béatrice mit Condoleezza Rice

Welche Werte oder Einstellungen braucht eine Führungskraft konkret?

Der Purpose – also der Sinn oder die Daseinsberechtigung eines Unternehmens – bildet das Fundament. Daraus sollten sich die zentralen Werte einer Führungskraft ableiten. Darauf aufbauend kommen Strategie, Know-how und Umsetzung. Aber ohne Purpose und Werte fehlt die Basis: Sie sind das Fundament, auf dem alles wächst.

Welche kleinen alltäglichen Dinge stärken Inklusion in Teams am meisten?

Oft sind es die informellen Momente – Gespräche an der Kaffeemaschine oder am Kopierer. Dort entstehen spontane und authentische Situationen. Digitale Kommunikation ist zwar effizient, aber physische Präsenz und informelle Gespräche schaffen wahre Zugehörigkeit und stärken das Teamgefühl nachhaltig.



Porträt Béatrice Guillaume-Grabisch

Wie gehst du damit um, wenn unterschiedliche Kulturen oder Perspektiven aufeinandertreffen?

Ein häufig unterschätzter Moment ist die erste Vorstellungsrunde. Sie ist weit mehr als eine Formalität: Sie ist die erste echte Begegnung von Persönlichkeiten und Kulturen und entscheidet meist darüber, wie offen, respektvoll und vertrauensvoll eine Zusammenarbeit beginnt. Zudem ist es wichtig, Kulturen „dekodieren“ zu können. Literatur wie „Riding the Waves of Culture“ hilft, Unterschiede besser zu verstehen. Der Schlüssel liegt darin, Unterschiede nicht nur zu erkennen, sondern sie bewusst zu kombinieren.

„Nur wenn man sich Dinge zutraut, kann man sein Potenzial wirklich voll entfalten.“

Wo siehst du die größte Chance von Technologie für mehr Fairness und Vielfalt in Unternehmen?

Die größte Chance liegt darin, dass Technologie Wissen und Kompetenzen demokratisiert. Digitale Tools sind grundsätzlich für alle zugänglich, unabhängig von Alter, Herkunft oder Karriereweg. Wenn Unternehmen Mitarbeitende befähigen, diese Technologien zu nutzen, entstehen neue Entwicklungsmöglichkeiten, die weniger von klassischen Hierarchien oder Netzwerken abhängen. Entscheidend ist nicht die Herkunft, sondern die Bereitschaft zu lernen und die richtige Unterstützung zu Beginn.

Was hat dich persönlich dazu bewegt, Teil von IWIL zu werden?

Ich habe auf meinem Weg viele Chancen bekommen und hatte Menschen um mich, die mich unterstützt und an mich geglaubt haben. Für mich gehört es dazu, diese Unterstützung weiterzugeben. Deshalb engagiere ich mich bei IWIL. Mentoring ist für mich jedoch keine Einbahnstraße: Wenn das Matching stimmt, entsteht ein echter Austausch auf Augenhöhe – ein Win-win für beide Seiten.

Welche Erkenntnis würdest du deinem jüngeren Ich mitgeben?

Vertraue dir selbst.
Oft scheitert man nicht an fehlenden Fähigkeiten, sondern an mangelndem Selbstvertrauen. Nur wenn man sich Dinge zutraut, kann man sein Potenzial wirklich voll entfalten.



Béatrice im Ultraleichtflugzeit in Val D'Isere



Interview: Sophie von Saldern

Zwischen Leidenschaft und Erwartung

Von der Nationalmannschaft ins Top-Management: Sophie von Saldern weiß, was es heißt, sich neu zu erfinden. Fast zwei Jahrzehnte lang spielte sie professionell Basketball und stand mehr als 100-mal bei Europa- und Weltmeisterschaften für die deutsche Nationalmannschaft auf dem Feld. Heute verantwortet sie als Global Head of Human Resources bei Covestro weltweit die Personalarbeit eines internationalen Industriekonzerns. Dass Entwicklung für sie immer auch Verantwortung bedeutet, zeigte sie zuletzt als Schirmherrin des IWIL-Mentoringjahres 2025/26.

Im Interview spricht sie darüber, wieviel Kraft aus echter Leidenschaft entsteht, weshalb authentische Führung aus Freude und nicht aus Druck erwächst und wie man sich von gesellschaftlichen Erwartungen löst, um den eigenen Weg zu finden.



Sophie auf dem Basketballfeld (Foto: DBB-Archiv)

Welche Lektion aus deiner Profisportkarriere begleitet dich bis heute?

Was ich aus meiner Profisportkarriere vor allem mitgenommen habe, ist die Erkenntnis, wieviel Kraft aus echter Leidenschaft entsteht. Im Profisport ist das ganze Leben 24/7 auf Leistung ausgerichtet – einen solchen Einsatz kann man nur bringen, wenn man von innerer Begeisterung getrieben ist. Diese Leidenschaft ist es auch, die mir durch die unvermeidlichen Tiefen geholfen hat – durch Verletzungen, Niederlagen und schwierige Phasen. Was ich daraus gelernt habe und was mich bis heute prägt: So wie keine Erfolgswelle ewig anhält, folgt auch immer ein Weg aus dem Tief. Die Leidenschaft für das, was man tut und die Gewissheit, dass sowohl Höhen als auch Tiefen vorübergehen – diese Kombination ist eine Lebensphilosophie, die weit über den Sport hinausreicht.

Gab es einen Moment, der deinen Blick auf Karriere und Leben grundlegend verändert hat?

Es sind häufig Schicksalsschläge – Krankheit, Verlust, Rückschläge –, die alles neu kalibrieren. Solche Momente relativieren vieles und rücken das Wesentliche wieder in den Fokus. Diese „Neukalibrierung“ empfinde ich als sehr gesund – auch für die eigene Führungsrolle. Man begegnet beruflichen Herausforderungen mit mehr Gelassenheit und verliert nicht das große Ganze aus dem Blick. Berufliche Ereignisse wirken dann weniger dramatisch, weil man weiß: Die meisten Probleme lassen sich irgendwie lösen und das Leben geht weiter.

Wie hast du den Wechsel vom Leistungssport in die Wirtschaft gemeistert?

Der Wechsel war zunächst sehr schwierig für mich. Der Leistungssport ist ein Mikrokosmos, in dem ich Bedeutung hatte, im Spotlight stand und gehört wurde. Mit dem Wechsel in die Wirtschaft musste ich wieder ganz unten beginnen, als Berufsanfängerin ohne Status oder Standing. Ich habe den Übergang fast wie eine Art Vorruhestand empfunden. Alles, was ich mir im Sport aufgebaut hatte, war plötzlich weg. Dazu kam die körperliche Umstellung: Stundenlanges Sitzen am Laptop statt Bewegung und Adrenalin. Die Glückshormone, der Flow – das habe ich stark vermisst. Der Übergang war für mich also eine echte Herausforderung.

Was macht deine Rolle als Global Head of HR bei Covestro besonders spannend und herausfordernd?

Besonders spannend ist die große Transformation, die Covestro aktuell durchläuft – insbesondere die ambitionierte Nachhaltigkeitsagenda. Gleichzeitig steht die Chemieindustrie vor erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen. Für meine Aufgabe im HR bedeutet das vielfältige, sich ständig verändernde Aufgaben. Diese Dynamik macht die Rolle anspruchsvoll, aber auch besonders reizvoll.

Entsteht authentische Führung aus dem Druck, sich zu beweisen oder aus dem Wunsch, etwas zu bewegen?

Authentische Führung entsteht für mich aus der Freude heraus, Menschen mitzunehmen, zu mobilisieren und wachsen zu sehen. Natürlich wollen Führungskräfte etwas bewegen, aber Führung sollte kein Mittel sein, um Status zu erreichen. Sie wird dann authentisch, wenn man echte Freude daran hat, Teams zu begleiten, Individuen zu fördern und Entwicklungen zu ermöglichen. Wer gerne sieht, wie andere wachsen, bringt eine wichtige Voraussetzung für authentische Führung mit.

Gab es Erfahrungen, die dich als Führungskraft nachhaltig geprägt haben?

Die größte Herausforderung ist die „Sogkraft des Alltags“. Selbst hervorragende Führungskräfte geraten in den Strudel aus Meetings, E-Mails und operativem Geschäft und verlieren dabei manchmal den Kontakt zu ihrem eigentlichen Führungsverständnis. Führung bedeutet reden, zuhören, präsent sein – doch genau das bleibt im Alltag oft auf der Strecke. Die Kunst ist, regelmäßig innezuhalten und sich zu fragen: Bin ich noch die Führungskraft, die ich sein möchte?



Sophie beim Basketball (Foto: DBB-Archiv)

„Wer gerne sieht, wie andere wachsen, bringt eine wichtige Voraussetzung für authentische Führung mit.“

Wie lässt sich eine Karriere gestalten, ohne sich von gesellschaftlichen Erwartungen treiben zu lassen?

Zunächst braucht es Bewusstsein. Gesellschaftliche Erwartungen beeinflussen uns stark, besonders Frauen und Mütter. Auch ich folgte lange ausschließlich dem Prinzip „höher, schneller, weiter“, wollte sowohl als Mutter wie auch als Führungskraft perfekt sein. Der Spagat zwischen Familie und Karriere bleibt für viele Frauen trotz aller Errungenschaften eine der größten Herausforderungen. Entscheidend ist, aktiv zu reflektieren: Muss ich alle Erwartungen von außen erfüllen oder entscheide ich mich bewusst für meinen eigenen Weg, meine eigenen Werte? Dann darf es eben auch mal der gekaufte Kuchen für das Kindergartenfest sein.

Wie bleibt man langfristig motiviert, wenn sich Beruf und Leben ständig verändern?

Ich persönlich lebe von Veränderung. Wenn sich nichts ändern würde, wäre mir das zu langweilig. Gleichzeitig verstehe ich, dass viele Menschen die Geschwindigkeit der Veränderungen als belastend empfinden. Führung bedeutet für mich deshalb auch, diese Sorgen ernst zu nehmen und Menschen bei Veränderungen mitzunehmen. Es geht darum, Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu vermitteln – und dabei niemanden zurückzulassen.



Sophie beim IWIL Kick Off Event 2025

„Der eigene Weg entsteht dort, wo Freude, Können und persönliche Werte zusammenkommen.“

Was wirst du aus deiner Zeit als Schirmherrin bei IWIL besonders im Kopf behalten?

Die Kick Off Veranstaltung in Düsseldorf. Als die Mentees sich vorstellten, hatte ich Gänsehaut. So viele kluge, selbstbewusste und gleichzeitig bescheidene junge Frauen – das war beeindruckend. Dieser Moment hat mir gezeigt, wie viel Potenzial in der nächsten Generation steckt. Das war für mich ein sehr bewegender und inspirierender Augenblick, den ich nicht vergessen werde.

Welche kleinen Dinge im Alltag geben dir Energie oder Orientierung?

Mein erster Kaffee am Morgen und die letzte Runde mit dem Hund am Abend. Diese beiden Momente sind meine Anker – sie markieren bewusst den Anfang und das Ende meines Tages. Es sind kleine Rituale, die mir Struktur und Ruhe geben.

Welche Bedeutung hat Mentoring für dich persönlich?

Mentoring ist eines der kraftvollsten Instrumente zur persönlichen Entwicklung. Ich hatte selbst das Glück, immer Menschen an meiner Seite zu haben, die mich begleitet haben – nicht eine einzelne Person, sondern verschiedene Mentoren je nach Themen- oder Lebensbereich. Die Möglichkeit zur Selbstreflektion, die gutes Mentoring schafft, ist für mich essenziell für persönliches Wachstum. Dabei unterstützt es nicht nur den Mentee, sondern verändert auch den Mentor. Diese gegenseitige Entwicklung macht Mentoring für mich zu einem echten Win-win-Format.

„Mentoring ist eines der kraftvollsten Instrumente zur persönlichen Entwicklung.“

Welchen Rat würdest du jungen Frauen geben, die ihren eigenen Weg finden wollen?

Freude und Erfolg hängen eng zusammen. Was Spaß macht, führt häufig zu Erfolg und Erfolg wiederum macht Spaß. Entscheidend ist, ehrlich zu reflektieren: Wo komme ich in den Flow? Was gibt mir Energie? Möchte ich führen oder geführt werden? Bei jeder Karriereentscheidung sollte man innehalten und prüfen: Ist das mein eigener Wunsch – oder eine Erwartung von außen? Der eigene Weg entsteht dort, wo Freude, Können und persönliche Werte zusammenkommen.

Meine *beste* Entscheidung



„Nach meinem Zusammenbruch nicht länger im Autopilot zu funktionieren, sondern mich bewusst zu verändern und heute nicht aus Kontrolle, sondern aus Klarheit heraus zu führen.“

- Michael Methner, Head of Digital Channels & Services Santander



„Mit 24 Jahren nach Deutschland zu ziehen und bei Beiersdorf eine globale Rolle zu übernehmen – der Start meiner internationalen Karriere und einer Laufbahn, die mich bis heute prägt.“

- Béatrice Guillaume-Grabisch, Vorstand L'Oréal



„Mich nicht nur auf klassische Karrierewege zu verlassen, sondern meinen eigenen Weg zwischen Wissenschaft, Praxis und gesellschaftlichem Engagement konsequent zu gestalten.“

- Anja Seng, Präsidentin FidAR e.V.



„Beruflich in den Personalbereich zu gehen, denn genau hier liegt meine Passion.“

- Sophie von Saldern, Global Head of Human Resources Covestro



„Meine berufliche Entwicklung auch als Mutter bewusst weiter voranzutreiben.“

- Patricia Bernstein, Leiterin Entwicklungswerkstätten Porsche AG



„Immer wieder ins kalte Wasser gesprungen zu sein und alles ausprobiert zu haben.“

- Evgeniya Ettinger, Managing Director Accenture



„Mit meinen Töchtern von Syrien nach Deutschland auszuwandern, um eine neue Stelle bei Henkel anzunehmen und ihnen hier trotz anfänglicher Schwierigkeiten eine sicherere Zukunft zu bieten.“

- Hanan Hallal, Corporate Finance Director Henkel



Interview: Evgeniya Ettinger

Neugier ist meine Komfortzone

Ein neues Land. Eine neue Sprache. Ein Abschluss, der plötzlich nicht zählt. Evgeniya Ettinger hat früh gelernt, dass Karriere selten geradlinig verläuft und dass genau darin eine große Chance liegen kann. Was als juristischer Neustart in Deutschland begann, führte sie in eine der dynamischsten Branchen unserer Zeit: die Tech- und Data-Welt. Heute verantwortet sie als Managing Director bei Accenture das Data-&AI-Sales-Geschäft in EMEA. Angetrieben von dem Mut immer wieder neue Wege zu gehen. Diese Haltung prägte auch ihren Weg bei IWIL: einst selbst Mentee, begleitet sie heute als Mentorin die nächste Generation von Führungskräften. Im Interview spricht sie über Perspektivwechsel, kulturelle Brücken und warum Neugier ihre verlässlichste Komfortzone ist.

Was hat dich als junge Frau dazu bewegt, Russland zu verlassen und in Deutschland neu anzufangen?

In erster Linie die Qualität der Ausbildung. Ich hatte in Russland Jura studiert, doch nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion fehlte es an fundierter Expertise im Privatrecht. In Deutschland hingegen war die juristische Ausbildung sehr strukturiert und praxisnah. Das hat mich überzeugt, denn eine solide Ausbildung ist die Grundlage jeder Karriere. Hinzu kommt, dass viele Länder – darunter Japan und auch Russland – das deutsche BGB als Grundlage übernommen haben. Mein Plan war ursprünglich, in Deutschland zu studieren und dann zurückzugehen. Wie so oft im Leben kam es aber doch anders.

Gab es Schwierigkeiten am Anfang, als du nach Deutschland gekommen bist?

Absolut. Ich kam ohne Netzwerk, ohne vertraute Strukturen – ein echter Sprung ins kalte Wasser. Mein russischer Abschluss wurde hier nicht vollständig anerkannt, also saß ich plötzlich wieder im Abiturjahrgang. Das war ein ernüchternder Start. Neben der Bürokratie war vor allem die Sprache eine tägliche Hürde. Auch kulturell fühlte sich vieles fremd an. Ich musste mir Schritt für Schritt ein neues Fundament aufbauen.

Merkst du heute noch kulturelle Unterschiede?

Nach über 20 Jahren fühle mich hier definitiv zuhause. Für meine Eltern bin ich inzwischen „sehr deutsch“ geworden. Und doch gibt es diese kleinen Momente, in denen ich meine Wurzeln spüre. Zum Beispiel beim Bezahlen im Restaurant: In Russland übernimmt meist eine Person die Rechnung oder man findet spontan eine Lösung. In Deutschland hingegen wird präzise getrennt. Oder beim Thema Verabredungen – während man in Russland einfach vorbeikommt und klingelt, plant man hier Wochen im Voraus. Es sind keine großen Unterschiede mehr. Eher feine kulturelle Nuancen, die mir zeigen, wie sehr ich zwischen zwei Welten gewachsen bin.



Porträtbild Evgeniya Ettinger

Wann hast du entschieden, vom juristischen Weg in die Tech- und Sales-Welt zu wechseln?

Eigentlich schon im Studium. Mir war schnell klar: Die klassische juristische Laufbahn ist nicht mein Weg. Ich wollte nicht nur prüfen und absichern, sondern gestalten. Bei Oracle habe ich dann den Schritt gewagt. In der Rechtsabteilung war mein Spielraum begrenzt – also fragte ich nach einer Chance im Vertrieb. Eine Kollegin sagte nur: „Wenn es nicht passt, kannst du ja wieder zurück.“ Diese Offenheit war entscheidend. Ich habe den Schritt gewagt. Und habe gemerkt: Genau dort gehöre ich hin.

Wie ist es für dich, als Frau in einer männerdominierten Branche eine Führungsposition zu übernehmen?

Man gewöhnt sich daran, oft die einzige Frau im Raum zu sein. Gerade in IT und Vertrieb sind viele Teams stark männlich geprägt. Am Anfang braucht es Unterstützung durch Vorgesetzte, die hinter einem stehen. Mit der Zeit sprechen die Ergebnisse für sich – vor allem im Vertrieb, wo Leistung messbar ist. Jede neue Rolle bedeutet jedoch erneut, Vertrauen aufzubauen. Das gehört dazu. Wichtig ist, sich davon nicht entmutigen zu lassen.

Wie gelingt es dir, in einem dynamischen Umfeld wie Data und AI relevant zu bleiben?

Es ist herausfordernd, vor allem in den letzten Jahren. Ich nutze tägliche Updates, um informiert zu bleiben, konzentriere mich jedoch auf das, was für Kunden wirklich relevant ist. Viele Innovationen sind spannend, aber nicht sofort skalierbar oder enterprise-ready. Entscheidend sind Themen wie Datensicherheit, Skalierbarkeit und Compliance. Ein Dauerbrenner bleibt die Datenqualität. Ohne saubere Daten funktionieren weder KI noch Automatisierung nachhaltig.

Welche Trends im Bereich Data und AI werden Unternehmen künftig besonders prägen?

Ein zentrales Thema ist Agentic AI – also KI-Systeme, die eigenständig Prozesse übernehmen können. Gleichzeitig bleibt die Datenbasis entscheidend: Datenplattformen, Datenqualität und Infrastruktur sind die Voraussetzung für jede KI-Anwendung. Auch wenn diese Themen weniger glamourös wirken, sind sie die Grundlage für Innovation.

**„Ich kam ohne Netzwerk,
ohne vertraute Strukturen
– ein echter Sprung ins
kalte Wasser.“**



Evgeniya bei einem Vortrag auf der Bühne

„Wenn jemand nach einer Begegnung mit mir gestärkt oder inspiriert ist, empfinde ich das als Erfolg.“

Woher nimmst du den Mut, dich immer wieder neuen Veränderungen zu stellen?

Neugier. Sie ist mein stärkster Antrieb. Sobald etwas zu routiniert wird, frage ich mich: Was kommt als Nächstes? Stillstand fühlt sich für mich nicht sicher an, sondern langweilig. Zuletzt war es der Schritt nach London zu gehen. In der KI entstehen viele Innovationen früher in UK als in der EU. Wenn man in diesem Umfeld arbeitet, will man nah am Geschehen sein. Deutschland war jetzt über 20 Jahre meine Basis. Aber irgendwann wusste ich: Es ist Zeit, weiterzugehen.

Wie definierst du persönlich Erfolg?

Erfolg bedeutet für mich, Neues zu lernen und meine Fähigkeiten zu erweitern. Ebenso wichtig ist ein positiver Einfluss auf andere Menschen – im Beruf, im Mentoring oder privat. Ich frage mich jeden Tag, wie ich etwas zurückgeben kann. Wenn jemand nach einer Begegnung mit mir gestärkt oder inspiriert ist, empfinde ich das als Erfolg.

Was hat dir deine Zeit als Mentee bei IWIL besonders gegeben?

Ich hatte mit Nadja Risse eine großartige Mentorin. Sie hat mich auf meinem Weg von der First-Line- zur Second-Line-Managerin maßgeblich unterstützt. Darüber hinaus war das Netzwerk unglaublich wertvoll. Der Austausch mit Menschen aus unterschiedlichen Branchen und Funktionen hat meinen Horizont erweitert. Viele Kontakte bestehen bis heute.

Was gibst du heute als Mentorin an deine Mentees weiter?

Ich ermutige meine Mentees, mutig zu sein und an sich selbst zu glauben. Wichtig ist, nicht nur den nächsten Karriereschritt zu betrachten, sondern auch den übernächsten. Ein attraktiver Titel kann manchmal auch eine Sackgasse sein. Perspektive ist entscheidend. Eine Übung, die ich gerne mache: Über mehrere Wochen täglich drei Dinge notieren, die Freude bereitet haben. Daraus entsteht ein individuelles Jobprofil. So erkennt man Muster und entwickelt ein klareres Bild davon, was langfristig zu einem passt.



Evgeniya bei einem Vortrag auf der Bühne

Welchen Rat würdest du jungen Frauen in männerdominierten Branchen geben?

Macht euch nicht abhängig davon, was andere über euch denken. Konzentriert euch auf das, was ihr beeinflussen könnt: eure Leistung, eure Haltung und eure Ziele. Wenn ihr am Ende des Tages sagen könnt, ihr habt euer Bestes gegeben, war es ein guter Tag. Die Gedanken anderer lassen sich nicht kontrollieren – eure eigenen schon.

„Die Gedanken anderer lassen sich nicht kontrollieren – eure eigenen schon.“



Interview: Michael Methner

Zwischen Anspruch & Achtsamkeit

Michael Methner kennt das Prinzip Leistung von klein auf. Aufgewachsen in einer Arbeiterfamilie, geprägt vom Fußball und später von einer steilen Karriere im Banking, war sein Weg lange klar: investieren, liefern, funktionieren. Verantwortung kam früh, Erfolg schnell. Doch wer hoch fliegt, kann umso tiefer fallen.

Heute verantwortet Michael als Bereichsleiter für Digital Channels & Service bei Santander zentrale Zukunftsthemen. Sein Führungsverständnis ist nicht allein durch Tempo oder Titel entstanden - sondern durch Erfahrungen, die ihn gezwungen haben, Leistung neu zu denken. Diese Haltung möchte er nun auch als Mentor bei IWIL einbringen. Im Interview spricht er darüber, was passiert, wenn der eigene Anspruch größer wird als die eigene Kraft und warum echte Stärke oft leiser ist, als man denkt.

Welche Erfahrungen haben dich in jungen Jahren besonders geprägt?

Ich komme aus einer Arbeiterfamilie – mein Vater war Busfahrer, meine Mutter im Außendienst tätig. Die Botschaft war klar: Wenn du viel erreichen willst, musst du viel investieren. Herausragende Leistungen wurden als selbstverständlich angesehen. Dieses Denken zog sich durch meine Schulzeit, meine Ausbildung und auch meine sportliche Laufbahn im Fußball. Es wurde zu einem sehr tief verankerten Wert in mir.

Wie bist du mit Rückschlägen oder Niederlagen umgegangen?

Lange Zeit war ich ehrlich gesagt sehr erfolgsverwöhnt. Mein Weg verlief geradlinig nach oben. Echte Rückschläge? Fehlanzeige. Kritik bekam ich dennoch – vor allem von meinen Eltern. Selbst bei sehr guten Leistungen gab es immer Verbesserungspotenzial. Ich nahm Anerkennung als Standard hin und setzte meine Messlatte extrem hoch.

Beruflich ging es nach meiner Ausbildung und dem Zivildienst schnell weiter: Einstieg ins Büro eines Handwerksbetriebs, später über Zeitarbeit zur Royal Bank of Scotland. 2009 übernahm Santander das deutsche Geschäft der Royal Bank of Scotland – und damit auch meine damalige berufliche Heimat. Aus einem Übergang wurde eine Perspektive. Ich blieb und entwickelte mich im neuen Umfeld weiter. Bei Santander arbeitete ich mich durch konsequente Mehrleistung vom Sachbearbeiter über Team- und Abteilungsleiter bis zum Bereichsleiter hoch. Alles ging sehr schnell. Verantwortung kam früh, der nächste Schritt folgte oft unmittelbar.

Der hohe Takt hatte jedoch seinen Preis. Meine Gesundheit geriet zunehmend in den Hintergrund. Ich funktionierte und performte – bis es irgendwann zu einem massiven Rückschlag kam, aus dem ich alleine nicht mehr herausgefunden hätte.



Michael in seiner Jugend beim Fussball

Was war der einschneidendste Moment in deinem bisherigen Leben?

Natürlich die Geburt meiner Kinder. Besonders einschneidend war die Diagnose, dass meine jüngste Tochter schwerbehindert ist. Das war ein Moment, in dem Leistung und Engagement nichts verändern konnten. Das war schlicht die Realität. In Kombination mit einem sehr fordernden Job und permanenter Erreichbarkeit war das enorm belastend. Meine eigene Erwartungshaltung war extrem hoch. Hinzu kam die Entfremdung in meiner ersten Ehe, weil wir unterschiedlich mit der Situation umgingen. Das war ein tiefer Einschnitt, der mich in eine sehr schwierige Phase führte.

„Ich nahm Anerkennung als Standard hin und setzte meine Messlatte extrem hoch.“

Wer oder was hat dir in dieser schwierigen Phase geholfen?

Der Wendepunkt kam nicht sofort. Psychologische Betreuung half mir zunächst wenig. Entscheidend war der Hinweis einer Arbeitskollegin – heute meine Frau –, dass ich so nicht weitermachen könne, da ich sonst keine 40 Jahre alt werden würde. Über das Thema Achtsamkeit fand ich schließlich zu einem Trainer, der mir zwei zentrale Fragen stellte:

Erstens: „Was sind deine Bedürfnisse?“ – darauf hatte ich keine Antwort.

Zweitens: „Machst du dir Gedanken über deine Zukunft oder nur über die deiner Tochter?“

Diese Fragen waren hart, aber transformierend. Sie halfen mir, Verantwortung für mich selbst zu übernehmen und meine Perspektive grundlegend zu verändern.

„Ich funktionierte und performte – bis es irgendwann zu einem massiven Rückschlag kam, aus dem ich alleine nicht mehr herausgefunden hätte.“



Michael gemeinsam mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern

Was bedeutet für dich Sicherheit – persönlich und als Führungskraft?

Sicherheit bedeutet Vertrauen, Verantwortung und Verletzlichkeit. Als Führungskraft heißt das für mich: Vertrauen schenken statt Micromanagement betreiben, Verantwortung für das Team übernehmen und offen zugeben können, wenn man selbst keine Antwort hat. Verletzlichkeit zu zeigen ist keine Schwäche, sondern schafft ein Umfeld, in dem sich Menschen trauen, ehrlich zu sein.

Wie schaffst du psychologische Sicherheit und forderst gleichzeitig Leistung?

Wenn Menschen wissen, dass sie Fehler machen dürfen, gehört werden und den Kontext verstehen, entsteht intrinsische Motivation. Ich gebe Transparenz über Entscheidungen, erkläre Hintergründe und fördere offene Diskussionen. Loyalität entsteht nicht durch kurzfristige Anreize, sondern durch Vertrauen und Zugehörigkeit. Ein starkes Team entsteht, wenn Menschen sich sicher fühlen und gleichzeitig wissen, wofür sie arbeiten.

Welche Rolle spielt deine Ausbildung als Achtsamkeits-Coach in deinem Alltag?

Ich habe feste Routinen: morgens und abends kurze Momente der Stille und Bewegung. Das dauert jeweils nur etwa zehn Minuten, hat aber große Wirkung auf meine Leistungsfähigkeit und Schlafqualität. Im Beruf hilft mir Achtsamkeit, zwischen Reiz und Reaktion in-nehuzhalten. Wenn ich von Meeting zu Meeting hetze, nehme ich mir bewusst 30 Sekunden, um anzukommen. Das verbessert meine Entscheidungen - menschlich wie fachlich.

Was gibt dir Kraft und Balance neben der Arbeit?

Bewegung. Ich brauche körperliche Herausforderung und Wettbewerb - im positiven Sinne. Vom Fußball über Kampfsport bis zu Crossfit, Laufen und mittlerweile Hyrox. Sport hilft mir, Stress zu regulieren und mental klar zu werden. Fun Fact: Viele meiner Ideen entstehen beim Laufen.



Michael bei einem Vortrag auf der Bühne



Michael bei einem Hyrox

Wie schaffst du es, beruflichen Erfolg und persönliche Erfüllung zu verbinden?

Ich glaube an das, was ich tue. Das ist eine Luxusituation. Ich bin seit über 20 Jahren bei Santander: Die Entwicklungsmöglichkeiten, die Wertschätzung und die Zusammenarbeit mit engagierten Menschen geben mir Erfüllung. Wenn ich irgendwann keinen Sinn mehr in meiner Arbeit sehen würde, würde ich mir bewusst etwas Neues suchen. Wir verbringen zu viel Lebenszeit mit Arbeit, um sie nur zu ertragen.

„Man kann nur geben, wenn das eigene Glas gefüllt ist - das möchte ich als Mentor weitergeben.“

Warum hast du dich entschieden, Mentor bei IWIL zu werden?

Durch meine bisherigen Erfahrungen in Leadership-Programmen und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen entstand die Möglichkeit, mich bei IWIL zu engagieren. Ich schätze die Initiative und das Programm sehr, daher war es für mich selbstverständlich, Teil davon zu werden. Außerdem gebe ich gerne Erfahrungen weiter und lerne als Mentor gleichzeitig viel über mich selbst und die neue Generation von Führungskräften. Man kann nur geben, wenn das eigene Glas gefüllt ist - das möchte ich als Mentor weitergeben.

Hattest du selbst Mentoren?

Offiziell nicht, aber ich hatte Vorbilder. Besonders prägend war zum Beispiel Isabel Tufet für mich. Sie verbindet fachliche Stärke mit Menschlichkeit. Ich habe von ihr Offenheit, Vertrauen und Führung ohne Micromanagement gelernt.

Was würdest du jemandem raten, der unter enormem Druck steht?

Zuerst: innehalten und ehrlich reflektieren. Ist es tatsächliche Überlastung oder eigene Erwartungshaltung? Hol dir Feedback - von einem Coach, einem Freund oder einer Vertrauensperson. Sich einzugestehen, dass man Grenzen hat, erfordert Mut, ist aber entscheidend. Manchmal hilft es mehr, einfach zuzuhören, statt sofort Lösungen anzubieten. Wichtig ist, frühzeitig hinschauen bevor körperliche oder psychische Symptome auftreten.



Interview: Anja Seng

Gleichberechtigung braucht Haltung, Handlung und Rückgrat

Führung ist für Anja Seng keine Positionsfrage, sondern eine Frage der Haltung. Seit mehr als 25 Jahren bewegt sie sich zwischen Hochschule, Unternehmenspraxis und gesellschaftlichem Engagement - als Professorin für Personalmanagement, Beraterin, Präsidentin von FidAR e.V und Mentorin bei IWIL. Sie hat Organisationen in Wachstumsphasen erlebt, Krisen verantwortet und selbst erfahren, was strukturelle Grenzen bedeuten können. Im Interview spricht sie über Verantwortung in unsicheren Zeiten, über die gläserne Decke und darüber, warum nachhaltige Veränderung immer Haltung und Handlung zugleich braucht.

Was hat dich früh dazu gebracht, dich intensiv mit Personalmanagement und Führung zu befassen?

Im Studium habe ich Personal und Marketing als Vertiefung gewählt und dabei faszinierte mich die Frage, wie Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv werden. Meine Diplomarbeit schrieb ich dann im Bereich Personalmarketing, einem damals noch neuen Feld. Über die Beratungspraxis und meine frühe Führungsverantwortung entwickelte sich daraus ein langfristiger Schwerpunkt. Heute ist klar: Unternehmen gewinnen Menschen durch ihr Image, aber sie halten sie durch gute Führung. Deshalb gehören Personalmanagement und Führung untrennbar zusammen.

Warum braucht es gerade jetzt ein neues Verständnis von Personalmanagement?

Wir leben in einer Zeit enormer Unsicherheit – geopolitisch, wirtschaftlich und technologisch. Digitalisierung, KI, veränderte Arbeitsprozesse und gesellschaftliche Spannungen: Die Menschheit ist verunsichert. Führungskräfte stehen selbst unter Druck, sollen gleichzeitig aber Stabilität vermitteln. Personalmanagement und Führung muss deshalb noch stärker Orientierung, Transparenz und Vertrauen schaffen.



Anja beim FidAR Forum 2025

Gab es einen Moment in deinem Leben, der deinen Blick auf Karriere und Verantwortung grundlegend verändert hat?

Ja, sogar mehrere. Der erste kam Ende der 1990er-Jahre: Ich übernahm in einer schnell wachsenden Personalberatung früh Führungsverantwortung für 24 Mitarbeitende. Alles lief hervorragend – bis die New-Economy-Blase platzte. Innerhalb kurzer Zeit musste ich Menschen entlassen, die ich selbst eingestellt hatte. Da wurde mir bewusst, wie stark äußere Rahmenbedingungen Karrieren prägen und wie viel Verantwortung Führung wirklich bedeutet. Der zweite prägende Moment kam später in meiner Karriere: Ich stieß erstmals an die sogenannte gläserne Decke. Trotz guter Leistung waren die Grenzen spürbar. Diese Erfahrung hat mir klar gemacht, dass Chancengleichheit kein Selbstläufer ist und dass man sich aktiv für faire Strukturen einsetzen sollte.

Was bedeutet für dich gute Führung?

Gute Führung bedeutet zuhören, Vertrauen schenken, begleiten und Lernkultur ermöglichen. Führungskräfte sollten Mitarbeitende ermutigen, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Es geht nicht darum, alles besser zu wissen, sondern ein partnerschaftliches Miteinander zu gestalten. Zur Aufgabe gehört auch, Menschen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen – selbst wenn das bedeutet, gute Mitarbeitende weiterziehen zu lassen.

Warum ist Diversität kein Zusatzthema, sondern Kern einer guten Organisation?

Vielfalt ist gesellschaftliche Realität. Unternehmen sollten diese Realität widerspiegeln. Außerdem bringt Diversität unterschiedliche Perspektiven ein und diese sind besonders wichtig in Bereichen, in denen Innovation und Veränderung gefragt sind. In homogenen Teams entstehen weniger neue Ideen. Unterschiedliche Hintergründe und Denkweisen fördern dagegen kreative Lösungen. Vielfalt sollte daher systematisch gefördert und wertgeschätzt werden.



Anja Seng mit Nicole Riggers und Christina Sontheim-Leven beim Female Network Festival

Welche Hürden begegnen Diversity-Maßnahmen immer noch häufig?

Unbewusste Vorurteile und das sogenannte Ähnlichkeitsprinzip sind zentrale Hürden. Menschen entscheiden sich oft für Personen, die ihnen ähnlich sind. Deshalb braucht es transparente Strukturen, klare Ziele und objektivierte Prozesse – etwa im Recruiting. Zahlen, Daten und Fakten sind entscheidend, um Ungleichheiten sichtbar zu machen. Nur wenn Transparenz und konkrete Zielgrößen vorhanden sind, können Diversity-Maßnahmen nachhaltig wirken.

Wo begegnen dir unbewusste Vorurteile im Alltag besonders häufig?

Ich ertappe mich auch selbst immer wieder dabei. Niemand ist frei von Vorurteilen. Ein Beispiel aus meiner Lehrtätigkeit: Eine Studentin passte optisch nicht ins typische BWL-Bild. Anfangs wurde sie im Kurs ausgegrenzt. Doch sie entwickelte sich rasch zur Leistungsträgerin. Ihre Geschichte hat mir unmittelbar gezeigt, wie schnell wir vorschnell urteilen.

Auch im Alltag begegnen mir Vorurteile – etwa wenn bei Veranstaltungen automatisch mein Mann als Professor angesprochen wird, obwohl ich die eingeladene Person bin. Er reagiert allerdings immer gelassen und verweist mit einem Lächeln auf mich.

Warum ist dir dein Engagement bei FidAR und IWIL so wichtig?

Ein frühes Forschungsprojekt und eigene Erfahrungen mit der gläsernen Decke haben mir gezeigt: Gleichberechtigung ist keine Selbstverständlichkeit. Für mich ist sie eine zentrale Grundlage unserer Demokratie. Frauen machen die Hälfte unserer Gesellschaft aus – sie sollten also auch entsprechend in Entscheidungspositionen vertreten sein. Daher wurde mir früh bewusst, dass ich mich aktiv dafür einsetzen möchte. So habe ich bei Zonta begonnen, kam dann zu FidAR und wenig später über Sabine Hansen auch zu IWIL.

FidAR steht für Sichtbarkeit und politische Lobbyarbeit – dafür, strukturelle Barrieren öffentlich zu benennen und Veränderung anzustoßen. Mit IWIL gehen wir in die Unternehmen: Durch Cross-Mentoring, Austausch und gezielte Förderung werden Frauen ganz operativ auf ihrem Karriereweg unterstützt. Diese Kombination aus strukturellem Engagement und persönlicher Begleitung ist mir besonders wichtig. Denn Veränderung braucht beides: Haltung und Handlung.

„Denn Veränderung braucht beides: Haltung und Handlung.“

Gibt es einen Moment aus dem Mentoring, der dir besonders im Kopf geblieben ist?

Ich habe viele beeindruckende Menschen kennengelernt. Besonders schön ist es zu sehen, wenn ehemalige Mentees selbst Mentorinnen werden. Mit einigen stehe ich bis heute im Austausch. Diese nachhaltigen Beziehungen und die gegenseitige Weiterentwicklung machen Mentoring für mich besonders wertvoll.

Was braucht es, damit Karriere, Ehrenamt und Familie vereinbar sind?

Ganz ehrlich: Augen auf bei der Partnerwahl. Es braucht einen gemeinsamen Willen, Verantwortung wirklich zu teilen. Ohne die Unterstützung meines Mannes wäre mein Weg so nicht möglich gewesen. Und es braucht die Bereitschaft, Prioritäten zu setzen – auch wenn sie nicht dem vermeintlichen Idealbild entsprechen. Ich habe keine Muffins für Schulfeste gebacken und auch keine aufwendigen Schultüten gebastelt. Statt Perfektion gab es Pragmatismus. Und ja, manchmal auch skeptische Blicke. Aber Vereinbarkeit heißt nicht, alles selbst zu machen. Sie heißt, bewusst zu entscheiden, wofür man seine Energie einsetzt – und dazu zu stehen. Wichtig ist außerdem, dass wir Frauen aufhören, uns gegenseitig an solchen Details zu messen. Unterstützung statt Bewertung würde vieles leichter machen.

Was gibt dir außerhalb der Arbeit Kraft und Ausgleich?

Sport. Ich mache regelmäßig Yoga, gehe joggen und betreibe Krafttraining. Bewegung hilft mir, Energie zu tanken und den Kopf frei zu bekommen. Aktuell bereite ich mich sogar gemeinsam mit meinem Sohn auf einen Hyrox vor – eine echte Herausforderung.



Anja bei einem Vortrag auf der Bühne der VAA Connect 2025

„Besonders schön ist es zu sehen, wenn ehemalige Mentees selbst Mentorinnen werden.“

Welche Haltung möchtest du Frauen mitgeben, die Verantwortung übernehmen wollen, aber noch zögern?

Steht zu euren Zielen. Habt Freude an Gestaltungsmöglichkeiten und freundet euch mit dem Begriff „Macht“ an. Macht bedeutet Einfluss und Gestaltungskraft. Achtet auf faire Partnerschaften und sorgt für eure wirtschaftliche Unabhängigkeit. Bleibt beruflich aktiv und vermeidet zu lange Unterbrechungen. Und ganz wichtig: Seid solidarisch mit anderen Frauen – unterstützt euch gegenseitig, statt euch zu bewerten.

„Und ganz wichtig: Seid solidarisch mit anderen Frauen – unterstützt euch gegenseitig, statt euch zu bewerten.“

Meine *größte* Herausforderung



„Zu erkennen, dass mein eigenes Erfolgsmodell mich an die Wand fährt – und Verantwortung für meinen eigenen Anteil zu übernehmen, statt die Umstände verantwortlich zu machen.“

- Michael Methner, Head of Digital Channels & Services Santander



„Den Verlust meines Vaters, meiner Mutter und später meiner Schwester zu bewältigen – und trotz der Entfernung und meines Lebens im Ausland in ihren letzten Momenten bei ihnen zu sein.“

- Béatrice Guillaume-Grabisch, Vorstand L'Oréal



„Zu erleben, dass Leistung allein nicht immer ausreicht, weil strukturelle Grenzen und Krisen Karrieren mitprägen – und trotzdem handlungsfähig und zuversichtlich zu bleiben.“

- Anja Seng, Präsidentin FidAR e.V.



„Muttersein und Karriere unter einen Hut zu bekommen und dabei beiden Rollen wirklich gerecht zu werden.“

- Sophie von Saldern, Global Head of Human Resources Covestro



„Meine berufliche Entwicklung auch als Mutter bewusst weiter voranzutreiben.“

- Patricia Bernstein, Leiterin Entwicklungswerkstätten Porsche AG



„Zu lernen, für mich selbst zu verhandeln und das Hochstapler-Syndrom zu überwinden.“

- Evgeniya Ettinger, Managing Director Accenture



„Alleine mit meinen Töchtern von Syrien nach Deutschland auszuwandern.“

- Hanan Hallal, Corporate Finance Director Henkel



Interview: Patricia Bernstein

Mut zur nächsten Kurve

Karrieren verlaufen selten geradlinig - und genau darin liegt oft ihre größte Stärke. Patricia Bernstein hat immer wieder bewusst neue Wege eingeschlagen: von internationalen Projekten über Führungsrollen in der Automobilindustrie bis hin zu ihrer heutigen Position als Leiterin Entwicklungsstätten bei Porsche AG. Veränderungen waren für sie dabei nie ein Grund zum Zögern, sondern ein selbstverständlicher Schritt nach vorne.

Auch im Mentoring kennt sie beide Perspektiven: einst selbst Mentee bei IWIL, begleitet sie nun als Mentorin die nächste Generation von Führungskräften. Im Interview spricht sie über prägende Stationen ihrer Laufbahn, über Entscheidungen in unsicheren Zeiten und darüber, warum es sich lohnt, neue Wege mutig anzunehmen.

Wenn dein Karriereweg ein Film wäre - welchen Titel würde er tragen?

Einen einzelnen Titel zu finden wäre schwierig – eher ein ganzes Portfolio. Es gab Phasen mit Seriencharakter, dann wieder Action, Drama und Neuanfänge. Genau diese Mischung macht meinen Weg bis heute so spannend. Und durch meine heutige Rolle bei Porsche, mit der Nähe zum Motorsport, kommen noch einmal ganz neue Facetten dazu. Langweilig wird es jedenfalls nie.

Welche Station in deiner Karriere hat dich als Führungskraft am stärksten geprägt?

Interessanterweise eine Rolle, in der ich noch gar keine disziplinarische Führungsverantwortung hatte. Ich leitete damals ein hochinnovatives Projekt, für das es im Unternehmen weder klare Zuständigkeiten noch belastbare Referenzen gab. Wir mussten das Team, die Inhalte und die Ziele praktisch von Grund auf gemeinsam entwickeln. Dabei habe ich erlebt, welche Energie entstehen kann, wenn Menschen sich wirklich auf ein gemeinsames Ziel ausrichten. Diese Erfahrung prägt mein Führungsverständnis bis heute: Menschen zusammenzubringen und gemeinsam an komplexen Herausforderungen zu arbeiten, ist für mich der Kern von Führung.

„Menschen zusammenzubringen und gemeinsam an komplexen Herausforderungen zu arbeiten, ist für mich der Kern von Führung.“



Patricia im Porsche Headquarter

Was reizt dich an deiner heutigen Rolle bei Porsche besonders?

Die Komplexität und die Vielfalt. Die Vielfalt der Themen, der Aufgaben, der Charaktere und der fachlichen Expertisen. Das fasziniert mich bis heute. Ich selbst bin keine Ingenieurin, sondern Betriebswirtin. Gerade deshalb lerne ich ständig dazu, wenn wir im Team technologische und innovative Themen diskutieren, Vorschläge analysieren, Probleme durchdringen und daraus Entscheidungen ableiten. Diese Mischung macht die Rolle für mich so spannend.

Wann hast du in deiner Laufbahn zum ersten Mal bewusst einen neuen Weg eingeschlagen, ohne genau zu wissen, wohin er führt?

Eigentlich immer wieder. Veränderung ist fast so etwas wie die Konstante in meinem Werdegang. Rückblickend habe ich im Schnitt etwa alle drei Jahre eine neue Aufgabe übernommen – da kommt in über 20 Jahren einiges zusammen. Ich erinnere mich noch gut an meinen ersten Arbeitstag bei Porsche: Ich war das erste Mal überhaupt in Weissach und kannte wirklich niemanden persönlich. Ähnlich war es, als ich nach Mexiko gegangen bin. Solche Sprünge ins kalte Wasser sind mir jedoch nie ein Hindernis gewesen. Ein Neuanfang ist immer auch eine große Chance. Man kommt unbelastet hinein, muss aber sehr genau zuhören, Beziehungen aufbauen, Vertrauen gewinnen und verstehen, wie formelle und informelle Netzwerke funktionieren. Genau darin liegt für mich eine wichtige Managementkompetenz. Deshalb ermutige ich Talente auch immer dazu, Veränderungen aktiv zu suchen und anzunehmen.

Welche innere Haltung hilft dir, auch in unsicheren Situationen Entscheidungen zu treffen?

Ein klarer innerer Kompass, ein stabiles Wertesystem, Integrität und natürlich ein gutes Verständnis für den Regelungsrahmen, in dem ich mich bewege. Für mich muss eine Entscheidung so getroffen sein, dass ich sie meinen Mitarbeitern, Vorgesetzten aber auch „der nächsten Generation“ darlegen kann. Gleichzeitig gehört dazu, Unsicherheit auszuhalten. Je größer die Verantwortung, desto häufiger muss man Entscheidungen treffen, ohne alle Eventualitäten sicher zu kennen. Gerade deshalb ist es wichtig, nicht alles zu Tode zu denken. Irgendwann kommt der Punkt, an dem man Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen muss – auch wenn noch nicht alle Fragen geklärt sind.

Woran erkennt man für dich eine gute Führungskraft?

Sie hört zu, vertraut, fördert und fordert.



Porträtbild Patricia Bernstein

„Ich war selbst Mentee bei IWiL und bin bis heute mit meinem damaligen Mentor verbunden.“

Wie gelingt es dir, Menschen für neue Wege zu gewinnen?

Indem ich es selbst vorlebe. Ich kann nichts glaubwürdig einfordern, was ich nicht selbst bereit bin zu tun. Außerdem versuche ich, Angst zu nehmen – denn Angst ist ein sehr schlechter Ratgeber. Ich appelliere an die Neugier und biete ein Sicherheitsnetz: Wer sich mutig verändert, braucht Begleitung, Beratung und das Gefühl, nicht allein zu sein. Wenn ich merke, dass jemand an Grenzen kommt, ist es meine Aufgabe zu reagieren.

Wann verlangt Führung Mut statt Sicherheit?

Bei Innovation, Veränderung und in Krisen.

Welcher Moment oder Rat aus deiner Zeit als Mentee bei IWiL ist dir bis heute im Kopf geblieben?

Ein Gespräch mit meinem Mentor, in dem er mir eine sehr kritische Außensicht auf meinen Arbeitgeber gespiegelt hat. Er hat mir ein Stück weit diese Selbstverständlichkeit genommen, mit der man manches in großen Organisationen betrachtet. Vor allem aber hat er mir Mut gemacht, Dinge zu hinterfragen und auch anzusprechen, was mich stört. Nicht destruktiv, sondern gestaltend.

Welche Rolle können Mentoring und Netzwerke spielen, um Frauen sichtbarer zu machen?

Eine sehr große. Besonders sinnvoll sind in meinen Augen Cross-Mentoring-Programme wie IWiL, da zwischen Mentor und Mentee keine transaktionale Beziehung besteht. Anders als Kolleginnen, Vorgesetzte oder auch private Bezugspersonen verfolgt der Mentor kein eigenes Interesse an einer bestimmten Entscheidung. Genau das schafft Freiheit. Ein guter Mentor sagt nicht: „Mach genau das.“ Er öffnet vielmehr Denk- und Lösungsräume, auch unbequeme. Er spiegelt, hinterfragt und regt zum Nachdenken an. Dafür braucht es Offenheit, Vertrauen und Diskretion. Wenn das gelingt, kann Mentoring sehr kraftvoll sein – und zwar für beide Seiten.

Ich war selbst Mentee bei IWiL und bin bis heute mit meinem damaligen Mentor verbunden. Er war für mich in einer sehr wichtigen Phase meiner Entwicklung ein wertvoller Sparringspartner.



Patricia im Ausstellungsraum von Porsche

Was möchtest du selbst nun als Mentorin bei IWiL weitergeben?

Ich möchte in erster Linie einen Safe Space bieten. Einen Raum, in dem Themen offen besprochen werden können, ohne dass die andere Person befürchten muss, in eine bestimmte Richtung gedrängt zu werden. Ich möchte Erfahrungen teilen – persönliche wie berufliche – und Einblicke geben, wie ich selbst mit bestimmten Situationen umgegangen bin. Manchmal hilft es auch, Situationen gemeinsam gedanklich durchzuspielen: Wie würdest du in dieses Gespräch gehen? Welche Optionen gibt es? Offenheit ist mir dabei besonders wichtig.

Welchen Rat würdest du Frauen geben, die ihren eigenen Weg gehen möchten, aber noch zögern?

Einfach loslegen. Es wird nicht besser, wenn man länger wartet und alles zerdenkt. Deshalb: Einfach los.

„Es wird nicht besser, wenn man länger wartet und alles zerdenkt. Deshalb: Einfach los.“



Interview: Hanan Hallal

Neugier als Kompass

Sie sucht Verantwortung, wo andere zögern und Veränderung, wo andere Sicherheit bevorzugen. Von Syrien nach Deutschland, von nationaler Finanzverantwortung hinein in globale Steuerungsaufgaben bei Henkel - ihr Weg war nie linear, aber immer bewusst gewählt. Heute arbeitet sie dort, wo Strategie, Innovation und Nachhaltigkeit zusammenlaufen und wo Zahlen nicht nur Ergebnisse, sondern Zukunft erzählen. Was sie dabei leitet: Lernen statt Stillstand. Vertrauen statt Kontrolle. Und die Überzeugung, dass Entwicklung nur möglich ist, wenn man Veränderung zulässt. Im Interview spricht sie darüber, wie man unter Druck Klarheit behält, warum Fehler Vertrauen schaffen können und was sie bisher schon aus ihrer Zeit als Mentee bei IWIL mitnehmen könnte.

Was motiviert dich jeden Tag, Verantwortung zu übernehmen und in deiner Rolle etwas zu bewegen?

Ich glaube grundsätzlich an persönliches Wachstum und daran, jeden Tag etwas Neues zu lernen. Wenn ich das Gefühl habe, dass ich täglich dazulerne – sei es fachlich oder durch Begegnungen mit Menschen – dann erfüllt mich das mit Energie. Diese Neugier und Lernfreude treiben mich an und motivieren mich jeden Tag aufs Neue.

Was hat dich damals dazu bewegt, dein Leben in Syrien hinter dir zu lassen und für Henkel nach Europa zu gehen?

Es war schon lange mein Traum, nach Europa zu gehen. Ich war mit 25 Jahren alleinerziehende Mutter von zwei Töchtern. In Syrien ist eine Scheidung gesellschaftlich schwierig, staatliche Unterstützung gibt es kaum und auch von meinem Ex-Mann bekam ich keine Hilfe. Meine Familie unterstützte mich, aber ich war dennoch weitgehend auf mich allein gestellt. Mein größter Wunsch war es, meinen Töchtern ein freieres Leben zu ermöglichen – in einer Gesellschaft, in der sie sich entfalten können, ohne kulturell eingengt zu werden. Als ich bei Henkel arbeitete, bot sich dann die Möglichkeit für eine internationale Position. Während dieser Gespräche begann der Krieg in Syrien. Die Situation wurde gefährlich, auch für meine Kinder. In diesem Moment erhielt ich die Zustimmung meines Ex-Mannes zur Ausreise. Es war ein schwerer Kontext – aber im richtigen Moment kam die passende berufliche Chance. So konnte ich mit meinen beiden Töchtern nach Europa gehen.

**„Heute weiß ich:
Berufliche Ziele sind wichtig
– aber sie dürfen nicht
alles dominieren.“**



Hanan bei der HKUST Business School

Wie hast du den Übergang nach Deutschland mit neuem Job, neuer Sprache und als alleinerziehende Mutter gemeistert?

Es war die größte Herausforderung meines Lebens. Beruflich wechselte ich von der CFO-Rolle eines Landes in eine globale Funktion im Headquarter mit Verantwortung für viele Länder. Gleichzeitig entschied ich mich bewusst für eine andere Business Unit, um mich fachlich weiterzuentwickeln.

Privat war es ebenso schwierig. Meine Töchter hatten anfangs große Probleme, sich in der Schule zu integrieren. Sie fühlten sich fremd, vermissten Familie und Freunde. Auch kulturell mussten wir viel lernen – vom Schulsystem über das Wetter bis hin zur Mentalität. Es gab Momente, in denen ich zweifelte, ob es die richtige Entscheidung war. Aber ich sagte mir: Veränderung ist immer schwierig. Gib dir Zeit. Und genau das haben wir getan. Heute sind wir gut integriert, glücklich und dankbar für unseren Weg.

Welche Erfahrungen, Werte oder Fähigkeiten aus deiner Zeit in Syrien prägen dich heute noch?

Vor allem Wärme und Kommunikationsfähigkeit. Ich versuche immer, den Menschen hinter der Rolle zu sehen. Wenn man versteht, warum jemand so handelt, wie er handelt, kann man viel besser zusammenarbeiten. Ich bin in einer großen Familie aufgewachsen, und Kommunikation war immer zentral. Dieses Verständnis für zwischenmenschliche Dynamiken hilft mir sehr – besonders in internationalen Teams. Außerdem versuche ich, positiv zu denken und Dinge nicht persönlich zu nehmen. Soft Skills und Haltung entwickeln sich ein Leben lang weiter.

Gab es Momente, die deinen Blick auf das Leben grundlegend verändert haben?

Die Anfangszeit in Deutschland war sehr herausfordernd und hat meine Sichtweise auf vieles geschärft – aber wirklich verändert hat mich die schwere Erkrankung eines Babys in meiner Familie. In solchen Momenten verschieben sich Maßstäbe radikal. Plötzlich zählt nicht mehr der nächste Karriereschritt, sondern Gesundheit, Nähe und Zeit. Ich war immer sehr ambitioniert und habe mich lange stark über Leistung definiert. Diese Erfahrung hat mir gezeigt, dass Erfolg allein kein erfülltes Leben ausmacht. Heute weiß ich: Berufliche Ziele sind wichtig – aber sie dürfen nicht alles dominieren. Balance ist keine Schwäche, sondern Voraussetzung für langfristige Stärke.

Wie schaffst du eine Kultur, in der Fehler erlaubt sind und Lernen selbstverständlich ist?

Wir haben in meinem Team ein Ritual eingeführt: Wir feiern Fehler. In jedem monatlichen Meeting beginnt jede Person damit, einen eigenen Fehler zu teilen und zu erklären, was sie daraus gelernt hat. Anfangs war ich die Einzige, die Fehler offen ansprach. Doch mit der Zeit entstand Vertrauen. Ich sage meinem Team immer: Wenn ihr erfolgreich seid, bekommt ihr die Anerkennung. Wenn ihr scheitert, übernehme ich die Verantwortung. Damit versuche ich Ihnen die Angst vor dem Fehlermachen zu nehmen. Denn Fehler sind kein Problem – Schweigen ist eines.

Was bedeutet agile Führung für dich – und warum ist sie gerade jetzt wichtig?

Wir leben in einer hochdynamischen, volatilen Welt. Wirtschaftliche, geopolitische und technologische Veränderungen geschehen zeitgleich. Deshalb ist Agilität unerlässlich. Agile Führung bedeutet für mich, Orientierung zu geben – das „North Star“-Ziel klar zu definieren – und gleichzeitig Freiraum zu schaffen. Ich setze auf Feedback in beide Richtungen, Vertrauen und kontinuierliches Lernen. Außerdem versuche ich immer dazu zu ermutigen, schnell auf Veränderungen zu reagieren.



Hanan bei einem Vortrag auf der Bühne



Hanan gemeinsam mit ihrer Familie

Wie gelingt dir effektives Stakeholder-Management?

Früher dachte ich, Politik im Unternehmen sei etwas Negatives. Heute sehe ich es anders: Gute „politische“ Fähigkeiten bedeuten, Interessen zu verstehen und Win-win-Situationen zu schaffen. Statt um ein Stück vom Kuchen zu kämpfen, kann man den Kuchen gemeinsam vergrößern. Manchmal lasse ich bewusst andere im Meeting glänzen – selbst wenn die Idee von mir kam. Entscheidend ist nicht, wer Anerkennung bekommt, sondern dass die Idee umgesetzt wird.

**„Wachstum entsteht
durch Ausprobieren
- und durch viele kleine
Fehler auf dem Weg.“**

Was hast du bisher aus deiner Zeit als Mentee bei IWiL mitgenommen?

Ich habe gelernt, stärker zu reflektieren und diplomatischer zu handeln. Das Mentoring hat mir außerdem geholfen, Stakeholder bewusster einzubinden und nachhaltiger zu führen. Auch für die vielen tollen Bekanntschaften, die ich machen durfte, bin ich sehr dankbar.

Welchen Rat würdest du Menschen geben, die vor einer großen Veränderung stehen?

Seht Herausforderungen als Investition in euer langfristiges Wachstum. Fehler gehören dazu – sie sind kein Hindernis, sondern Teil des Fortschritts. Hinterfragt den Status quo, denkt mutig und versucht stets in Bewegung zu bleiben. Wer stehen bleibt, wird überholt. Gerade in Zeiten von KI und Digitalisierung gilt: Wer wartet, bis alles perfekt ist, kommt zu spät. Wachstum entsteht durch Ausprobieren – und durch viele kleine Fehler auf dem Weg.

Was bedeutet Mentoring für dich persönlich?

Mentoring ist für mich gelebter Alltag. Ich begleite seit vielen Jahren regelmäßig Mentees – sowohl intern als auch extern. Mentoring sollte immer authentisch sein und auf Gegenseitigkeit beruhen. Beide Seiten lernen voneinander. Es geht darum, Erfahrungen zu teilen, Perspektiven zu erweitern und echte Beziehungen aufzubauen.

Wie schaffst du Balance zwischen Beruf und Privatleben?

Priorisierung ist entscheidend. Ich plane bewusst meine Woche, streiche Unwichtiges und konzentriere mich auf das, was wirklich Wirkung hat. Gesundheit steht dabei für mich an erster Stelle. Deshalb beginne ich jeden Tag mit 30 Minuten Pilates – auch wenn ich keine typische Frühaufsteherin bin. Außerdem delegiere ich bewusst mehr an mein Team: Vertrauen schafft Freiräume.

2025 Rückblick

Ein Jahr voller Begegnungen, Impulse und gemeinsamer Erfolge

Das Jahr 2025 war für die IWIL-Community geprägt von inspirierenden Begegnungen, neuen Perspektiven und vielen besonderen Momenten. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern, Mentorinnen und Mentoren sowie Partnerunternehmen konnten wir ein weiteres Jahr gestalten, das ganz im Zeichen von Austausch, Entwicklung und Vernetzung stand. Den Auftakt bildete das traditionelle New Year's Lunch mit Elmar Thevessen im Industrie-Club Düsseldorf. Wenig später startete bei Schneider Electric die neue Mentee-Klasse in ihr Mentoringjahr, während wir gleichzeitig bei Noerr den erfolgreichen Abschluss des vorherigen Jahrgangs feiern durften.

Auch im weiteren Verlauf des Jahres boten zahlreiche Veranstaltungen Raum für Austausch und neue Impulse. Im Sommer trafen sich Alumnae in verschiedenen Städten, um Erfahrungen zu teilen und ihr Netzwerk weiter zu stärken. Im Juli sorgte die Buchpräsentation von Andreas Krebs im Wirtschafts-Club Düsseldorf für spannende Diskussionen und neue Denkanstöße. Der Herbst stand schließlich ganz im Zeichen intensiver Begegnungen: Beim Wine & Cheese Evening mit der LeadershipNext Academy bei Omnicom Media sowie beim IWIL Summit bei GEA Group kamen Mitglieder, Mentorinnen, Mentoren und Partner zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und neue Ideen zu entwickeln.

Den stimmungsvollen Abschluss des Jahres bildete das Christmas Gathering im Züricher Zoo gemeinsam mit Zoom – ein festlicher Moment, um das Jahr in besonderer Atmosphäre ausklingen zu lassen. Unser herzlicher Dank gilt allen Mitgliedern, Mentorinnen und Mentoren sowie Partnerunternehmen. Ihr Engagement, eure Unterstützung und eure Begeisterung für die Förderung von Frauen in Führungspositionen haben dieses Jahr zu etwas ganz Besonderem gemacht. Mit dieser Energie blicken wir voller Vorfreude auf das kommende Jahr – und auf viele weitere Begegnungen, Ideen und gemeinsame Erfolge.



FINDE UNS HIER



LinkedIn



Instagram



Website

