



# Interview - Silvia Lemos

Entwickelt von Universität Aveiro | Juli, 2025

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



**Co-funded by  
the European Union**

## Interview-Metadaten

|                                   |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datum des Interviews:             | 21. Juli 2025                                                                                                                                                |
| Name der Interviewerin:           | Marta Ferreira Dias                                                                                                                                          |
| Einwilligung zur Datenerfassung   | Ja                                                                                                                                                           |
| Weitere Anmerkungen zum Interview | Das Interview wurde per Zoom durchgeführt und mit Einwilligung der Interviewten aufgezeichnet. Bildschirmfreigabe und visuelle Hilfsmittel wurden verwendet. |

## Lernen Sie die Führungskraft kennen

|                              |                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Name:                        | Silvia Lemos                                                                                         |
| Alter:                       | 40-50                                                                                                |
| Geschlecht:                  | Weiblich                                                                                             |
| Aktuelle Rolle und Position: | Leiter der Personalabteilung                                                                         |
| Jahre Berufserfahrung:       | Seit 1996 (ca. 28 Jahre)                                                                             |
| Jahre in Führungspositionen: | Seit 2021 (ca. 4 Jahre)                                                                              |
| Organisation:                | CFA – Finanzprüfung und Beratung                                                                     |
| Tätigkeitsbereich:           | Finanzprüfung und -beratung,<br>Unternehmensdienstleistungen                                         |
| Land / Stadt:                | Aveiro, Portugal                                                                                     |
| Unternehmensgröße:           | <input type="checkbox"/> Mikro <input type="checkbox"/> Klein x Mittel <input type="checkbox"/> Groß |



## Hauptinhalt des Interviews

| Interviewabschnitt                                                                     | Zusammenfassung der Antworten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ausgewählte Zitate |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Der Weg zur Führung<br>Schlüsselmomente,<br>Herausforderungen, Werte                   | Silvia begann ihre Karriere in der Wirtschaftsprüfung, in einem Umfeld, in dem Frauen damals nicht zur Durchführung von Außendiensttätigkeiten ermutigt und von solchen Aufgaben ferngehalten wurden. Im Laufe der Zeit und nach organisatorischen Veränderungen arbeitete sie in Teams, in denen die Geschlechterunterschiede abnahmen. Ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten wurden anerkannt und sie wurde ermutigt, ein Aufbaustudium im Personalmanagement zu absolvieren. Dieser spätere Karrierewechsel spiegelte ihre starke Übereinstimmung mit ihrem persönlichen Ziel wider: mit und für Menschen zu arbeiten.                                                                            |                    |
| Ihr Führungsstil<br>Inklusion,<br>Entscheidungsfindung,<br>Vision                      | Silvia legt Wert auf Führung, die auf aktivem Zuhören, Empathie und positiver Kommunikation basiert. Sie leitet ein generationsübergreifendes Team (21 bis 56 Jahre) und fördert gegenseitigen Respekt. Sie ermutigt zum Dialog, um individuelle Bedürfnisse zu verstehen und ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen.<br>In einem generationsübergreifenden Arbeitsumfeld ist es oft nicht einfach, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle wohlfühlen und ihre Ängste und Zweifel äußern können. Dies kann insbesondere die Integration jüngerer Mitarbeitenden erschweren. Sie betonte, wie wichtig es sei, einen angemessenen Rahmen zum Zuhören und zum freien Ausdruck aller zu schaffen. |                    |
| Veränderungen<br>vorantreiben<br>Strategien für nachhaltige<br>und positive Ergebnisse | Das Unternehmen engagiert sich für soziale und ökologische Verantwortung. Es hat eine ESG-Abteilung (Environmental Social Governance) eingerichtet, misst seine Auswirkungen durch Nachhaltigkeitsberichte und beteiligt sich an gemeinnützigen Aktivitäten. Intern bietet es flexible Arbeitszeiten, fördert die psychische Gesundheit seiner Mitarbeitenden und hat stets ein offenes Ohr für deren Anliegen. Die Implementierung von Routinen und Instrumenten zur Überwachung der Nachhaltigkeit ist entscheidend, da sie die Transparenz der umgesetzten Maßnahmen erhöht.                                                                                                                      |                    |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Voreingenommenheit und Zugehörigkeit<br/>Werkzeuge, Praktiken, Bewusstsein</p>  | <p>Das Unternehmen fördert eine starke Kultur der Inklusion, indem es Empathie, Flexibilität und individuelle Unterstützung in den Vordergrund stellt. Eine der Kernstrategien ist aktives Zuhören: Führungskräfte werden ermutigt, frühzeitig Anzeichen von Demotivation oder Belastung zu erkennen und mit den Mitarbeitenden konstruktive Gespräche zu führen. Psychisches Wohlbefinden hat höchste Priorität: Das Unternehmen bietet kostenlosen Zugang zu psychologischer Beratung, inklusive kurzfristiger Termine bei emotionaler oder mentaler Belastung. Silvia berichtete von eindrucksvollen Fällen, in denen Mitarbeitende von Burnout oder einem emotionalen Zusammenbruch bedroht waren und wie rechtzeitige Interventionen – darunter firmenfinanzierte Therapien – ihnen halfen, ihre Motivation wiederzuerlangen und im Unternehmen zu bleiben. Neben der Unterstützung der psychischen Gesundheit fördert das Unternehmen die interne Mobilität, um auf individuelle Bedürfnisse und Herausforderungen einzugehen. Mitarbeitende, die sich in ihrer aktuellen Rolle nicht wohlfühlen, werden ermutigt, andere Bereiche innerhalb des Unternehmens zu erkunden. Dies ermöglicht berufliches Wachstum und neue Motivation. Rollen und Aufgaben werden bei Bedarf angepasst, wodurch ein Arbeitsumfeld entsteht, in dem sich alle gehört, wertgeschätzt und in ihrer Einzigartigkeit unterstützt fühlen. Diese inklusiven Praktiken tragen nicht nur zur Mitarbeitendenbindung und Produktivität bei, sondern stärken auch das Zugehörigkeitsgefühl in den vielfältigen Teams.</p> |  |
| <p>Teilen, was funktioniert<br/>Inspiration, Beispiele, übertragbare Werkzeuge</p> | <p>Silvia stellte bewährte Praktiken vor, die zu einer inklusiveren, empathischeren und reaktionsschnelleren Unternehmenskultur beigetragen haben. Dazu gehören strukturierte Onboarding-Interviews drei Monate nach der Einstellung, die es dem Unternehmen ermöglichen, den Integrationsprozess zu bewerten und Schulungs- oder Unterstützungsbedarf zu ermitteln. Sie erwähnte auch die Einführung von Halbjahresgesprächen, die den jährlichen Beurteilungsprozess ergänzen und kontinuierliches Feedback sowie die Einbindung der Mitarbeitenden gewährleisten. Das Unternehmen hat flexible Arbeitszeiten und hybride Arbeitsmodelle eingeführt, um den in Zufriedenheitsumfragen ermittelten Präferenzen der Mitarbeitenden nachzukommen. Darüber hinaus bietet es Schulungen zur psychischen Gesundheit an und unterstützt Mitarbeitende, die Anzeichen von Belastung zeigen, durch proaktive psychologische Angebote. Silvia betonte insbesondere die Wichtigkeit einer offenen Kommunikation mit allen Mitarbeitenden, auch mit denen, die das Unternehmen verlassen – Austrittsgespräche werden als Lernmöglichkeit</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |

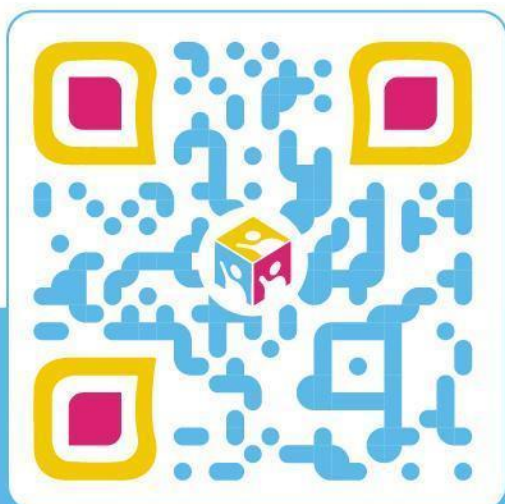


|  |                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | genutzt, um Führung, Prozesse und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Diese Praktiken sind nicht nur effektiv, sondern auch in anderen Unternehmenskontexten, die inklusive und mitarbeiterorientierte Arbeitsumgebungen schaffen wollen, leicht übertragbar. |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



**FITFOR**THE  
FUTURE

Scan for more



[fit4thefuture.eu](http://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.