

CEO der Zukunft: Das Programm ist längst zur Bewegung geworden

Die Führungskräfte-Initiative trifft auf einen Nerv: Programmleiter Felix Schulz von Thun und Katja Hanns-Terrill von der Personalberatung Odgers berichten über die Resonanz in der Kommunalbranche und einer möglichen Verlängerung.

14.11.2025



Felix Schulz von Thun ist Programmleiter von CEO der Zukunft und Leiter Public Sector Consulting bei der Stadtwerke Lübeck Gruppe.

© Schulz von Thun

Vor wenigen Monaten fiel der Startschuss zur Cross-Mentoring-Initiative "CEO der Zukunft", mit der die Energiebranche dem Führungsvakuum entgegenwirken möchte.

Im ersten Teil des Gesprächs mit der ZfK gingen Programmleiter Felix Schulz von Thun und Katja Hanns-Terrill, in ihrer Funktion als geschäftsführende Partnerin von Odgers Teil der Initiative, bereits auf die allgemeine Resonanz sowie das Auswahlverfahren der Kandidat:innen ein.

Im zweiten Teil des Interviews sprechen sie nun über das Kompetenzmodell, das bei Mentees und Mentor:innen angesetzt wird, wie sich die Frauenquote darstellt, und warum das Ost-West-Gefälle noch verbesserungsfähig ist.

Das Auswahlverfahren zum Programm "CEO der Zukunft" ist an ein Kompetenzmodell gekoppelt war. Was bedeutet das konkret?

Katja Hanns-Terrill: Für die Mentor:innen bedeutete dies, sich der eigenen Stärken bewusst zu sein, die sie gerne vermitteln möchten. Mit Blick auf die potenziellen Mentees galt es, eigene Entwicklungsfelder zu identifizieren.

In den Gesprächen haben wir festgestellt, dass die Mentor:innen insbesondere Wert darauf gelegt haben, dass es eine deutliche Motivation gibt, sich weiterzuentwickeln und nicht nur eine schöne Ergänzung im Lebenslauf zu haben. Wir haben die Mentees daher bewusst gefragt, in welchen Bereichen sie sich gerne weiterentwickeln möchten, was ihnen wichtig ist, und was sie bei diesem Mentorenprogramm lernen möchten.

Den Motivationsaspekt haben wir in den Gesprächen mit den Kandidat:innen auch wirklich erlebt. Da gab es eine gewisse Aufregung, und sie waren teilweise sehr gut vorbereitet. Ebenso mussten sich die Mentees in einer gewissen Zeit selbst vorstellen – das schaffen im Übrigen auch nicht alle Führungskräfte.

Auch interessant war, dass gerade die Frauen uns sehr schnell und ohne große Aufforderung ganz offen erzählt haben, wo sie denn ihren Entwicklungsbedarf sehen. Hingegen mussten wir die Männer manchmal sogar ein bisschen aus der Reserve locken, um sich da zu öffnen. Frauen gehen da tatsächlich immer etwas kritischer mit sich selbst ins Gericht.

Wie werden Mentees und Mentor:innen zugeteilt?

Felix Schulz von Thun

ist Programmleiter von "CEO der Zukunft" und Leiter Public Sector Consulting bei der Stadtwerke-Lübeck-Gruppe. Der Wirtschaftsingenieur begleitet seit vielen Jahren Kommunen und kommunale Unternehmen bei der digitalen Transformation, innovativen Organisationsentwicklungen und neuen Arbeitsweisen. Zudem ist er Geschäftsführer von "EnergieCluster Digitales Lübeck e. V." – Heimat der Smart-City-Initiative der Hansestadt Lübeck.



Katja Hanns-Terrill ist geschäftsführende Partnerin von Odgers in Deutschland.

© Odgers

Katja Hanns-Terrill

ist geschäftsführende Partnerin von Odgers in Deutschland und Mitglied in den Geschäftsbereichen "Energiewirtschaft" und "Öffentliche Hand". Die Betriebswirtin engagiert sich seit 2004 erfolgreich bei der Suche von Spitzenpersonal in der kommunalen Kernverwaltung sowie für Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.

Hanns-Terrill: Dabei gibt es zwei Schritte. Ein Schritt ist, dass die Kandidat:innen, die im Interview überzeugt haben, an einem Online-Assessment teilnehmen. Das ist ein psychometrisches Verfahren, in dem geprüft wird, welche Verhaltenstendenzen jemand mitbringt und wie es sich mit ihren Talenten und Motiven verhält. Dieses Assessment wird uns später im Mentorenprogramm auch unterstützend helfen, die Entwicklung zwischen dem Kandidat oder der Kandidatin und dem Mentor zu begleiten.

Nach einer Vorauswahl werden den Mentor:innen dann in einem zweiten Schritt die Finalisten vorgestellt – zunächst in Papierform, dann auch live. Dann müssen sie sich für einen Mentee entscheiden – das ist dann schon ähnlich dem Matchmaking in einer guten Casting-Show.

Zeitlich muss das alles noch vor Weihnachten geschehen, denn im Januar findet dann schon das erste Meeting statt.

Felix Schulz von Thun: Ende Januar gibt es in Aachen eine Präsenzveranstaltung, die Kick-off-Days des Programms, denen wir aktuell entgegenfiebern. Dann kommen alle Mentor:innen und Mentees das erste Mal zusammen, um sich persönlich kennenlernen. Dabei gibt es ganz viel Zeit für Austausch.

"Wir mussten immer überlegen, ob diese Person in der Zukunft Geschäftsführer:in sein kann, aber eben nicht explizit nur in einer Region oder in einem bestimmten Unternehmen, sondern sehr breit angelegt."

Wie groß ist denn das Team, das tatsächlich diese Auswahl getroffen hat?

Hanns-Terrill: Unser Kernteam umfasst sechs Personen – sowohl Kollegen, die Executive Search begleiten, als auch ein Team, das sich mit Leadership Advisory beschäftigt. Wir haben gemeinsam den Prozess und das Konzept erstellt.

Unser Team, das die Branche kennt und damit auch die Herausforderung, schaut im Assessment auf die Ergebnisse und führt auch die Auswertungsgespräche, bevor die Profile gematcht werden.

Eines ist dabei ganz wichtig für das Programm: Normalerweise geben uns Kunden immer ein spezielles Vorstandsprofil, und dann gehen wir auf die Suche. Bei dieser Initiative ist es aber ein Verfahren, bei dem wir ganz viele unterschiedliche Profile berücksichtigen müssen, denn die zukünftigen Führungskräfte in unserer Branche können Geschäftsführer:innen von kleinen, aber auch von sehr großen Stadtwerken sein. Sie können einen technischen oder einen kaufmännischen Fokus haben. Zunehmend stoßen auch noch andere Marktteilnehmer zur Branche.

Wir mussten immer überlegen, ob diese Person in der Zukunft Geschäftsführer:in sein kann, aber eben nicht explizit nur in einer Region oder in einem bestimmten Unternehmen, sondern sehr breit angelegt. Daraus resultiert eine große Vielfalt an Persönlichkeiten, die das Programm sehr spannend macht und es den Mentees ermöglicht, auch untereinander und voneinander zu lernen.

Ich würde sogar vermuten, dass der ein oder andere Mentor auch etwas von einem Mentee mitnehmen kann.

Es geht also mehr um das Potenzial eines Profils, weil es in verschiedenen Kontexten anwendbar sein muss?

Hanns-Terrill: Man weiß eben nicht immer, ob eine Person Geschäftsführer:in von einem ganz großen Unternehmen werden will oder kann. Manchmal muss sie sich da erst hinentwickeln, in anderen Fällen sieht sie bereits einen sehr speziellen Schwerpunkt.

Um es zusammenzufassen: Wir machen das alles ja, weil in den nächsten Jahren sehr viele dieser Positionen frei werden, auch bedingt durch den demografischen Wandel. Wir müssen daher gute Führungskräfte entwickeln. Deshalb geht es auch nicht darum, die besten oder intelligentesten 40 Personen zu finden, sondern passende Menschen, die mit unserer Unterstützung in diese Rollen hineinwachsen können.

| *"Ohne gute Führung wird es nicht funktionieren, gerade in unruhigen Zeiten."*

Wie wichtig ist das Stichwort People Skills?

Hanns-Terrill: In unserem Kompetenzmodell gibt es unterschiedliche Faktoren, die eine Person zu einem guten Geschäftsführer oder einer guten Geschäftsführerin machen. Das sind visionäre, strategische Skills, aber auch Stakeholdermanagement.

Das Thema People Skills ist ein wichtiger Punkt, den wir auch in unseren Interviews schon berücksichtigt haben. Ohne gute Führung wird es nicht funktionieren, gerade in unruhigen Zeiten. Aber was ist eigentlich eine gute Führung? Wie kann man mit Vorbildfunktion und mit einem guten Wertegerüst Mitarbeiter motivieren, entwickeln und nach vorne bringen? Da hat sich ja auch wirklich vieles geändert.

Wir haben zum Beispiel gemerkt, dass das Thema Resilienz von vielen angegeben wurde, gerade mit Blick auf die schwierigen Zeiten, die auf uns zukommen. Das hätte ich so gar nicht erwartet.

Kehren wir noch einmal zur Resonanz zurück. Zeichnet sich tatsächlich schon eine Fortsetzung des Programms ab?

Schulz von Thun: Es ist auf jeden Fall nicht ausgeschlossen. Die Finanzierung ist im Grunde das, was gesichert sein muss, um die nächste Staffel ins Leben zu rufen. Denn für die Mentees ist das Ganze kostenfrei; sie zahlen lediglich ihre eigenen Reisekosten zu den Treffen.

Ich bin optimistisch, weil es Unternehmen gibt, die sich proaktiv bei uns gemeldet und als Sponsor Interesse an einer weiteren Staffel bekundet haben. Ob das schon im nächsten Jahr passiert oder erst im übernächsten, da wage ich jetzt noch keine Prognose. Man könnte auch darüber nachdenken, ob man eine etwas speziellere Staffel initiiert, um eine bestimmte Gruppe zu fördern.

Es gibt definitiv Gruppen, die bei den Mentees noch nicht gleich verteilt sind. Wir haben bereits über die Frauenbeteiligung gesprochen, aber es gibt leider auch ein gewisses Ost-West-Gefälle. Aus den ostdeutschen Bundesländern haben wir deutlich weniger Bewerbungen erhalten als aus den westlichen Bundesländern. Da könnte man nachdenken, mit speziellen Staffeln bestimmte Gruppen ein wenig zu fördern.

| *"Während wir offiziell von einem Mentoring-Programm sprechen, ist es in Wahrheit schon längst viel größer geworden, es ist eher zu einer Bewegung geworden."*

Das hört sich so an, als ob es wirklich viele Ideen für künftige Programme gibt.

Schulz von Thun: In der Tat. Was Anfang des Jahres als Mentoring-Programm gestartet ist, ist schon jetzt viel größer geworden – das müssen wir wirklich betonen.

Es gibt mittlerweile einen umfassenden Seminarkatalog, den die Partner des Programms auf die Beine gestellt haben. Da wurden mit viel Herzblut tolle Konzepte geschrieben und speziell für Führungskräfte der Kommunalbranche Executive-Seminare konzipiert. Der Seminarkatalog soll den Mentees nicht zuletzt dabei helfen, sich ganz individuell und abgestimmt auf die eigenen Kompetenzfelder weiterbilden können. Das ist sicherlich auch nochmal das Besondere an diesem Programm.

Zudem haben wir einen strategischen Beirat mit ganz spannenden Persönlichkeiten gewinnen können, der das Programm mehr als Gesamtinitiative für Führungskompetenz und die Weiterentwicklung der Kommunalbranche sieht. Der Beirat wird Anfang Dezember das erste Mal tagen und auch da werden wieder Impulse und Ideen für das nächste Jahr generiert.

Während wir also offiziell von einem Mentoring-Programm sprechen, ist es in Wahrheit schon längst viel größer geworden, es ist eher zu einer Bewegung geworden.

Es muss sehr motivierend sein, dass die Initiative so viel ins Rollen gebracht hat.

Schulz von Thun: Das freut uns total, und wir bleiben da am Ball. Es gibt hinter den Kulissen eine sehr motivierte Mannschaft, und da wird auch im nächsten Jahr noch einiges kommen.

Hanns-Terrill: Ein wichtiger Punkt dabei ist auch der Gedanke, dass neue Kontakte und neue Netzwerke für die Branche geschaffen werden – das bezieht sich auf die Mentor:innen untereinander, die Sponsor:innen untereinander, aber sicherlich auch die Mentees. Ich bin ganz gespannt auf die Bande, die in diesem Rahmen geknüpft werden. Ich spreche da sicherlich für uns alle, dass wir wirklich neugierig darauf sind, wie sich das entwickeln wird.

Das Interview führte Ruth Heer

Das Gespräch mit Katja Hanns-Terrill und Felix Schulz von Thun ist der zweite von zwei Interviewteilen, die im Rahmen einer Serie über die Initiative "CEO der Zukunft" veröffentlicht werden. Den ersten Teil finden Sie hier.

Mehr zum Thema aus dem ZfK-Archiv:

Top-Beirat stärkt kommunale Führungskräfte-Initiative "CEO der Zukunft"

Segbers: "Mit 42 war ich für die Branche sehr jung"

Mehr zum Thema



Karriere

Schwäbisch Gmünd: Stadtwerk im Krisenmodus, Neustart unter neuer Leitung

Abrechnungsprobleme haben bei dem kommunalen Versorger zu einer Schieflage bei der Liquidität geführt. Belastbare Zahlen über das genaue Ausmaß fehlen, massive Kundenverluste...



Karriere

CEO der Zukunft: 400 Bewerbungen für Mentorenprogramm

Überraschend viele junge Manager mit Teamerfahrung bewerben sich für das Programm, der Frauenanteil in technischen Bereichen steigt deutlich. Programmleiter Felix...



Karriere

Sieben neue Mitglieder beim VKU

Die Gesamtzahl überspringt damit die Marke von 1600 Unternehmen. Neu im Vorstand ist Torsten Röglin aus Frankfurt (Oder).