

CEO der Zukunft

Alemany: "KI wird Führung nicht ersetzen, aber verändern"

Führung üben, auch durch Fehler: Enercity-Chefin Aurélie Alemany erläutert im ZFK-Interview, warum es in Sachen Führungskompetenzen kein Handbuch gibt.

Interview geführt von [Ruth Heer](#)

veröffentlicht am 18.05.2026, 14:25 Uhr



Enercity-Chefin Aurélie Alemany ist eine von 30 Mentor:innen, die sich beim Programm "CEO der Zukunft" engagieren. Im ZFK-Interview spricht sie über die Relevanz von Vertrauen und Transparenz, um Teams einzubinden und zu motivieren. Auch das Thema KI sieht sie als Gamechanger für Führungskräfte – solange die Technologie sinnvoll genutzt wird.

Was motivierte Sie, sich bei der Initiative "CEO der Zukunft" als Mentorin zu engagieren?

Wir stehen an einem Punkt, an dem sich Transformation beschleunigt und kultureller Wandel wichtiger denn je wird. Und wir stehen vor einem Generationenwechsel – verbunden mit struktureller Veränderung. Genau deshalb finde ich Formate wie "CEO der Zukunft" so wichtig: Es geht nicht um Visitenkarten-Karriere, sondern um Haltung, Verantwortung und Wirksamkeit.

Mentoring heißt für mich: zuhören, sich selbst reflektieren und gemeinsam vorangehen. Ich gebe Erfahrungen weiter – aber ich lerne genauso. Der Dialog mit Menschen, Neues ausprobieren, sich inspirieren lassen: Das gibt mir viel Energie. Fortschritt entsteht im Team, nicht im Alleingang.

Aurélie Alemany

Was sind die größten Herausforderungen im Kontext des Führungsvakuums in der Kommunalwirtschaft?

Die Lage ist komplex – und genau das macht sie herausfordernd. Wir erleben einen Generationenwechsel, steigende regulatorische Anforderungen und gleichzeitig gestalten wir mit der Energie- und Wärmewende eine sehr komplexe Aufgabe – all dies unter dem Dreiklang "Resilienz, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit".



Wir müssen deutlicher zeigen, welche Gestaltungskraft und welche

Wirkung Führung in kommunalen Unternehmen tatsächlich hat.«

Hinzu kommt unsere besondere Doppelrolle: Kommunalwirtschaft heißt, wirtschaftlich solide zu handeln und öffentliche Verantwortung zu tragen. Das ist nicht immer bequem, aber es ist sehr sinnstiftend. Diese Attraktivität wird oft unterschätzt, dabei ist sie sehr wichtig: Wir müssen deutlicher zeigen, welche Gestaltungskraft und welche Wirkung Führung in kommunalen Unternehmen tatsächlich hat – vor Ort und für Deutschland.

Tragen die Anforderungen der Digitalisierung zusätzlich zur Situation bei?

Die Energie- und Wärmewende ist nicht nur ein Technikprojekt – sie ist eine Generationenaufgabe. Und Digitalisierung ist dabei der Gamechanger, der zentrale Hebel, um Geschwindigkeit, Effizienz und Vereinfachung hinzubekommen.

»

KI wird Führung nicht ersetzen, aber sie wird Führung verändern. Wer sie klug nutzt, gewinnt Zeit für das Wesentliche.«

Dabei stehen wir erst am Anfang. KI wird Führung nicht ersetzen, aber sie wird Führung verändern. Wer sie klug nutzt, gewinnt Zeit für das Wesentliche – für die Menschen und für strategische Entscheidungen.

Das verändert Führung: Entscheidungen werden stärker datengetrieben, qualitativer und schneller vorbereitet. Dennoch müssen sie sorgfältig abgewogen und vor allem gut erklärt werden – nach innen wie nach außen. Wer heute führt, muss Technologie verstehen, strategisch denken und Menschen durch Unsicherheit führen können. Transformation ist eine zentrale Führungsaufgabe!

Welche konkreten Maßnahmen sind sinnvoll, um dem Führungskräftemangel entgegenzusteuern?

Ich würde es auf drei konkrete Punkte herunterbrechen:

Erstens: Talente früh sichtbar machen – und ihnen echte Verantwortung geben. Nicht als Testballon, sondern als Vertrauensvorschuss. Führung umfasst auch die Motivation und Ambition, einen Impact für unsere Gesellschaft zu setzen.

»

Führung lernt man nicht aus einem Handbuch. Man lernt sie, indem man sie übt, dabei auch Fehler macht.«

Zweitens: Führung modern denken: klare Ziele, Freiheit in der Umsetzung, Transparenz – und eine echte Lern- und Fehlerkultur.

Drittens: Räume schaffen, in denen Führungskräfte sich vernetzen und reflektieren können – Programme wie "CEO der Zukunft" sind dafür wertvoll.

Führung lernt man nicht aus einem Handbuch. Man lernt sie, indem man sie übt, dabei auch Fehler macht – und indem man sich reiben darf.

Gibt es persönliche Erfahrungswerte, die Sie als besonders wertvoll ansehen?

Ich habe sehr früh die Chance bekommen, Führungskraft zu werden, das Vertrauen und den Mut meines Vorgesetzten zu genießen. Die Chance möchte ich jüngeren Leuten ebenso geben, ihnen Vertrauen schenken und Verantwortung delegieren.

Zudem habe ich in der Praxis gelernt: Führung bedeutet oftmals gerade nicht, schnell mit einer Lösung aufzuwarten. Das nimmt dem Team sowohl Verantwortung als auch Freiräume, selbst um die beste Lösung zu ringen. Die Einbindung der Mitarbeitenden entscheidet mit über den Erfolg: Kommunikation ist der Schlüssel. Als Führungskraft musst du allerdings einen klaren Rahmen vorgeben, vor allem, wenn es anstrengend wird: Was ist das Ziel, was ist der nächste Schritt und wie bleiben wir handlungsfähig?

Das bedeutet auch: Kurshalten in einem schwierigen Umfeld. Als Führungskraft Krise zu erleben und zu managen, macht nicht nur selbst resilient. Diese Erfahrung prägt auch unsere Kultur im Umgang mit Fehlern – was in der praktischen Umsetzung viel anspruchsvoller als in der Theorie ist.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil selbst beschreiben?

Ich mag klare Ziele, klare Botschaften und Freiheit in der Umsetzung. Gerade in der Transformation hilft Transparenz – weil sie Vertrauen schafft. Und Vertrauen ist der Rohstoff, den Teams brauchen, um mutige Entscheidungen zu treffen.

Ich packe gerne selbst an, auch und gerade wenn es unbequem wird, im Sinne der Zukunftstauglichkeit. Ich bin Optimistin und von unserer Sache überzeugt, das ist die Quelle meiner Motivation.

Und um nicht zu vergessen: Ich bin dankbar für das Erreichte! Das soll auch gerne gefeiert werden!

»

Wir brauchen keine Kopien bestehender Rollenbilder. Wir brauchen Persönlichkeiten, die Orientierung geben – mit eigener Handschrift.«

Was erhoffen Sie sich von den Mentees?

Offenheit und Reflexionsbereitschaft. Mentoring ist keine Einbahnstraße: Ich wünsche mir Mentees, die Fragen stellen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – auch dann, wenn es unbequem wird.

Und ich erwarte Mut: Mut, die Komfortzone zu verlassen, und Mut, den eigenen Stil zu entwickeln. Wir brauchen keine Kopien bestehender Rollenbilder. Wir brauchen Persönlichkeiten, die Orientierung geben – mit eigener Handschrift.

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für die Kommunalwirtschaft im Vergleich zu international tätigen Unternehmen?

Die große Stärke der kommunalen Unternehmen ist die Nähe zur Gesellschaft und Politik. Entscheidungen wirken unmittelbar – für Menschen, Unternehmen und Infrastruktur vor Ort. Das schafft Sinn und Identifikation.

Gleichzeitig leben wir in einer Zeit globaler Unsicherheiten – ob ökologisch, ökonomisch oder sozial. Nachhaltigkeit ist deshalb kein Zusatz, sondern Maßstab für unternehmerische Entscheidungen, um wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Resilienz und regionale oder lokale Wertschöpfung werden zu zentralen Führungsaufgaben – gerade in Zeiten geopolitischer Risiken.

Herausfordernder sind Kleinteiligkeit und längere Entscheidungswege. Wir benötigen skalierbare Standardprozesse, insbesondere in einer digitalen, immer stärker von KI geprägten Welt. Hier können wir von internationalen Unternehmen lernen: bessere digitale Tools und Prozesse, klarere Priorisierung und datengetriebene Entscheidungen.



Langfristig geht es darum, Führung neu zu definieren: werteorientiert, nachhaltig, zukunftsfähig.«

Umgekehrt wird der Marktzugang der kommunalen Unternehmen, unsere Nähe zu den Kund:innen, unsere langfristige Perspektive – Versorgungssicherheit, Resilienz, Verlässlichkeit – international oft aufmerksam betrachtet. Beides zusammen ist ein starkes Modell.

Welche Resultate erhoffen Sie sich idealerweise von "CEO der Zukunft"?

Ich wünsche mir, dass die Initiative ein starkes Netzwerk hervorbringt.

Ein Netzwerk, das bleibt: Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen, die sich gegenseitig unterstützen und die Kommunalwirtschaft aktiv mitgestalten.

Ein Netzwerk, das in der Skalierung und in der Digitalisierung Lösungen für unsere Herausforderungen findet.

Ein Netzwerk, das Mut, Zuversicht und den Glauben an die Menschen prägt.

Ein Netzwerk, das neugierig und offen bleibt.

Langfristig geht es darum, Führung neu zu definieren: werteorientiert, nachhaltig, zukunftsfähig – und gleichzeitig umsetzungsstark. Denn am Ende zählt nicht die schönste Strategie, sondern die Wirkung. Und Wirkung entsteht dort, wo Haltung, Kompetenz und Teamwork zusammenkommen.

Die Fragen stellte Ruth Heer

Haben Sie Fehler entdeckt? Wollen Sie uns Ihre Meinung mitteilen? Dann kontaktieren Sie unsere Redaktion gerne unter redaktion@zfk.de.