

---

Startseite

Ratgeber

CEO der Zukunft

## "Führung verändert sich gerade grundlegend"

Iman El Sonbaty, Geschäftsführerin der Stadtwerke Karlsruhe und Mentorin bei "CEO der Zukunft", erläutert im Interview, warum alte Führungsmodelle nicht mehr greifen – und Selbstführung ein unterschätzter Schlüssel ist.

Interview geführt von [Ruth Heer](#)

05.03.2026, 13:51 Uhr



Iman El Sonbaty ist Geschäftsführerin der Stadtwerke Karlsruhe und Mentorin beim Programm "CEO der Zukunft". Bild: @ Stadtwerke Karlsruhe

## **Frau El Sonbaty, was motiviert Sie, sich bei der Initiative "CEO der Zukunft" als Mentorin zu engagieren?**

Wir erleben derzeit eine Phase, in der sich Führung in der Kommunalwirtschaft sehr grundlegend verändert. Die Energie-, Wärme- und Mobilitätswende ist derzeit das Thema für Stadtwerke, kommunale Verwaltungen, Energieunternehmen. Unsere Gesellschaft befindet sich in einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Transformationsprozess, wie wir ihn viele Jahrzehnte nicht mehr erlebt haben. Dazu kommen die Herausforderungen und vielfältigen Chancen der Digitalisierung und der KI. Es gibt also viel zu tun!

Führungskräfte stehen dabei unter einem enormen Erwartungsdruck: Sie sollen wirtschaftlich erfolgreich sein, regulatorische Anforderungen erfüllen, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und gleichzeitig auch noch ihre Organisationen menschlich zusammenhalten – und wollen das auch, denn eine Organisation lässt sich nur mit Leidenschaft und Herzblut führen.

Das Programm "CEO der Zukunft" setzt genau hier an: Wir schaffen mit der Initiative einen Raum, in dem wir nicht nur über Fachthemen sprechen, sondern vor allem über Haltung, Selbstführung und die Frage, wie man in unsicheren Zeiten Mitarbeitenden Orientierung geben kann. Dieser Ansatz hat mich zutiefst überzeugt.

»

**Wer führen will, braucht nicht nur Kompetenz, sondern auch Resilienz, Mut und ein Umfeld, das Entwicklung ermöglicht.«**

Ich möchte einen Beitrag leisten in einer Zeit, in der sich unsere gesamte Wirtschaft neu sortiert. Nicht nur die Energiewirtschaft steht mitten in einer fundamentalen Transformation: Viele Branchen müssen sich gerade komplett neu erfinden, um eine Zukunft zu haben. Andere wiederum wachsen so schnell, dass sie kaum hinterherkommen, ihre Organisation stabil zu führen. In beiden Fällen brauchen wir Führungskräfte, die Orientierung geben, mit Klarheit, Haltung und einem echten Kompass.

Gerade für junge Frauen mit Potenzial ist das heute oft eine doppelte Herausforderung: Wer führen will, braucht nicht nur Kompetenz, sondern auch Resilienz, Mut und ein Umfeld, das Entwicklung ermöglicht. Ich weiß, wie entscheidend es ist, in solchen Phasen Unterstützung zu bekommen – und ich möchte genau das weitergeben: Erfahrung, Perspektive und Halt. Deshalb engagiere ich mich als Mentorin: weil ich überzeugt bin, dass wir die Führung von morgen heute gemeinsam stärken müssen.

### **Iman El Sonbaty**

ist seit April 2024 Geschäftsführerin der Stadtwerke Karlsruhe, wo sie zunächst als Prokuristin die Bereiche Vertrieb, Marketing und Operations verantwortete. Ihre langjährige Karriere in der Energiebranche umfasste zuvor auch operative und strategische Führungspositionen bei EnBW. El Sonbaty hat in Deutschland Jura und in den USA BWL studiert. Sie spricht sieben Sprachen.

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

Viele kommunale Unternehmen stehen vor einem Generationenwechsel in den Führungsebenen. Erfahrungswissen geht verloren, während die Anforderungen an Führung deutlich komplexer geworden sind. Die nächste Generation soll in kürzerer Zeit mehr Verantwortung übernehmen – unter deutlich schwierigeren Rahmenbedingungen. Eine große Herausforderung!

Hinzu kommt, dass sich das Rollenverständnis von Führung grundlegend verändert hat. Klassische hierarchische Modelle greifen zurecht immer weniger, gleichzeitig fehlt es aber vielerorts noch an klaren neuen Leitbildern. Das führt zu Unsicherheit: Viele Führungskräfte wissen, dass alte Muster nicht mehr funktionieren, haben aber noch keine tragfähigen Alternativen etabliert. Genau in dieser Übergangsphase entsteht ein Vakuum.

»»

**Wenn Führungskräfte lernen, aktiv zu gestalten, statt zu reagieren, sind sie im Driver Seat – und Mitarbeitende empfinden sie als sicher und klar. Das hilft der ganzen Organisation.«**

Auch die enorme Verdichtung von Erwartungen ist herausfordernd. Führungskräfte in der Kommunalwirtschaft müssen heute wirtschaftlich handeln, regulatorische Komplexität beherrschen, politische Prozesse verstehen, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und gleichzeitig als Kultur- und Veränderungstreiber wirken.

Diese Vielschichtigkeit überfordert, wenn sie nicht aktiv reflektiert und strukturiert wird. Die mentale Resilienz spielt also eine große Rolle. Wenn Führungskräfte lernen, aktiv zu gestalten, statt zu reagieren, sind sie im Driver Seat – und Mitarbeitende empfinden sie als sicher und klar. Das hilft der ganzen Organisation.

Das eigentliche Risiko des Führungsvakuums liegt daher weniger im fehlenden Fachwissen als im Mangel an Orientierung und Haltung. Kommunale Unternehmen brauchen Führungspersönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Unsicherheit auszuhalten und klare Leitplanken zu setzen. Initiativen wie "CEO der Zukunft" leisten hier einen wichtigen Beitrag, indem sie genau diese Kompetenzen stärken.

### **Tragen die Anforderungen der Energiewende und Digitalisierung zusätzlich zur Situation bei?**

Ja, eindeutig. Energiewende und Digitalisierung sind strukturelle Beschleuniger der bestehenden Herausforderungen. Sie verändern die Geschäftsmodelle, die Arbeitsweisen und das Selbstverständnis kommunaler Unternehmen gleichzeitig – und das bei laufendem Betrieb.

Die Energiewende erfordert langfristige Investitionsentscheidungen unter hoher Unsicherheit. Themen wie Nachhaltigkeit, Dekarbonisierung, neue Wärmekonzepte oder der Ausbau erneuerbarer Energien sind strategisch komplex, regulatorisch anspruchsvoll und politisch sensibel. Führungskräfte müssen heute Entscheidungen treffen, deren Wirkung sich oft erst Jahre später zeigt, während sich die Rahmenbedingungen permanent verändern.



**Mentale Stärke, Werteorientierung und die Fähigkeit zur Integration unterschiedlicher Perspektiven im Unternehmen werden damit zu zentralen Führungsressourcen in der Kommunalwirtschaft.«**

Die Digitalisierung verschärft diese Dynamik. Sie betrifft nicht nur IT-Systeme, sondern die gesamte Organisation. Künstliche Intelligenz, datengetriebene Steuerung oder aktives Preismanagement verändern Entscheidungsprozesse. Führungskräfte müssen technologische Entwicklungen verstehen, ohne selbst Expert:innen in jedem Detail zu sein, und gleichzeitig sicherstellen, dass Mitarbeitende mitgenommen werden und Vertrauen in neue Systeme entwickeln.

Digitalisierung und Energiewende sind also eng miteinander verknüpft. Ohne digitale Steuerung sind neue Energiesysteme kaum beherrschbar. Das muss in manchen Führungsetagen aber erst noch richtig ankommen.

All das verstärkt das Führungsvakuum dort, wo Orientierung fehlt. Umso wichtiger ist es, Führung nicht nur als fachliche Steuerung zu begreifen, sondern als Gestaltungsaufgabe: klare Ziele setzen, Entscheidungen erklären, Unsicherheit benennen und gleichzeitig Zuversicht vermitteln. Mentale Stärke, Werteorientierung und die Fähigkeit zur Integration unterschiedlicher Perspektiven im Unternehmen werden damit zu zentralen Führungsressourcen in der Kommunalwirtschaft.

### **Welche konkreten Maßnahmen sind sinnvoll, um dem Führungskräfte-mangel entgegenzusteuern?**

Aus meiner Sicht geht es weniger um die eine große Lösung, sondern um mehrere miteinander verzahnte Ansätze. Zunächst ist es wichtig, Führung frühzeitig als Entwicklungsweg zu begreifen – nicht erst dann, wenn eine Stelle vakant wird. Potenzielle Führungskräfte sollten früh identifiziert und konsequent sowie graduell in die Lage versetzt werden, Verantwortung für Teams zu übernehmen, begleitet von Reflexions- und Lernräumen, in denen sie ihre Rolle ausprobieren und weiterentwickeln können.

Ein weiterer zentraler Punkt ist Mentoring – idealerweise in beide Richtungen. Der Austausch zwischen erfahrenen Führungskräften und der nächsten Generation senkt die Einstiegshürden und macht Führung greifbarer.

»

**Führungskräfte benötigen auch Zeit für Führung – für Gespräche, Reflexion und Entwicklung – und nicht nur für operative Aufgaben. «**

Ebenso wichtig ist eine realistische Darstellung von Führung. Führung darf nicht als Überforderung oder Dauerbelastung wahrgenommen werden, sondern als gestaltbare Aufgabe mit Unterstützung. Dazu gehören klare Rollen, transparente Entscheidungsprozesse und eine Kultur, in der Fragen und Unsicherheiten offen angesprochen werden dürfen.

Nicht zuletzt braucht es gute Rahmenbedingungen. Führungskräfte benötigen auch Zeit für Führung – für Gespräche, Reflexion und Entwicklung – und nicht nur für operative Aufgaben. Wer möchte, dass Menschen Verantwortung übernehmen, muss ihnen auch den Raum dafür geben.

Insgesamt geht es darum, Führung wieder als etwas Sinnstiftendes und Lernbares sichtbar zu machen. Wenn Menschen erleben, dass sie in ihrer Rolle wachsen dürfen und nicht allein gelassen werden, steigt auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

**Gibt es persönliche Erfahrungswerte, die Sie aus heutiger Sicht als besonders wertvoll ansehen, um erfolgreich eine Managementfunktion in der Kommunalwirtschaft zu füllen?**

Ja, durchaus. Eine der wichtigsten Erfahrungen ist für mich, dass Führung weniger mit schnellen Antworten zu tun hat als mit der Fähigkeit, gute Fragen zu stellen. Gerade in der Kommunalwirtschaft sind die Themen komplex, die Interessen vielschichtig und die Entscheidungswege nicht immer geradlinig. Wer glaubt, alles sofort wissen oder entscheiden zu müssen, setzt sich unnötig unter Druck.

Sehr wertvoll war für mich auch die Erkenntnis, dass Beziehung ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Ob gegenüber Mitarbeitenden, politischen Gremien oder externen Partnern – Vertrauen entsteht nicht durch Position, sondern durch Verlässlichkeit, Zuhören und Präsenz. Diese Beziehungsarbeit braucht Zeit, zahlt sich aber langfristig aus.

»

**Mentale Stärke, Reflexion und klare Grenzen sind keine privaten Themen, sondern Teil professioneller Führung.«**

Ein weiterer Lernpunkt ist der Umgang mit Unsicherheit. Transformation bedeutet, Entscheidungen unter unvollständigen Informationen zu treffen. Ich habe gelernt, Unsicherheit nicht zu verdrängen, sondern transparent zu machen, für mich selbst auszuhalten und für die Mannschaft klare Leitsterne zum Ausdruck zu bringen.

Nicht zuletzt habe ich erfahren, wie wichtig Selbstführung ist. Mentale Stärke, Reflexion und klare Grenzen sind keine privaten Themen, sondern Teil professioneller Führung. Nur wer bei sich bleibt, kann dauerhaft Verantwortung tragen und andere sicher führen.

Rückblickend sind es oft nicht die fachlichen Meilensteine, die tragen, sondern diese Erfahrungen im Umgang mit Menschen, mit Komplexität und mit sich selbst. Sie bilden das Fundament für wirksame Führung in der Kommunalwirtschaft.

### **Was erhoffen Sie sich von den Mentees?**

Vor allem Offenheit – gegenüber neuen Perspektiven und sich selbst. Führung beginnt mit der Bereitschaft, zu reflektieren und lang gehegte Überzeugungen auch mal über Board zu schmeißen. Nur wer neugierig bleibt und bereit ist, sich mit den eigenen Annahmen auseinanderzusetzen, bringt eine wichtige Grundlage für Entwicklung mit.

Ich wünsche mir außerdem Mut. Mut, Verantwortung zu übernehmen, auch wenn nicht alles bis ins Detail geklärt ist. Mut, eigene Standpunkte zu formulieren, und ebenso Mut, diese im Dialog weiterzuentwickeln und zu ändern.

Und: Die Bereitschaft zum Austausch ist wichtig. "CEO der Zukunft" lebt davon, dass Erfahrungen geteilt werden. Auch die schlechten Erfahrungen. Auch das, was nicht gut gelaufen ist. Wer sich einbringt, bereichert das gesamte Programm – und lernt am meisten.

Also: Nur Mut! Und natürlich: Gestaltungswillen. Die Kommunalwirtschaft bietet enorme Möglichkeiten, Zukunft aktiv mitzugestalten. Wenn Mentees diesen Gestaltungsraum erkennen, ist das für mich ein starkes Signal!

### **Welche Vor- und Nachteile ergeben sich insbesondere für die Kommunalwirtschaft, etwa im Vergleich mit international tätigen Unternehmen?**

Die Kommunalwirtschaft bewegt sich in einem besonderen Spannungsfeld. Ein klarer Vorteil ist die starke regionale Verankerung. Entscheidungen haben unmittelbare Wirkung auf Menschen vor Ort, Sinn und Zweck der Arbeit sind für Mitarbeitende und Führungskräfte sehr konkret erfahrbar. Das stiftet Identifikation – etwas, das international tätigen Unternehmen in dieser Form oft fehlt.

Gleichzeitig bringt diese Nähe auch Herausforderungen mit sich. Kommunale Unternehmen agieren in einem stark regulierten, politisch geprägten Umfeld. Entscheidungsprozesse sind komplex, Abstimmungswege oft länger, und der öffentliche Erwartungsdruck ist hoch. Läuft etwas schief, melden die Bürger:innen das am nächsten Tag direkt und sofort zurück. Dieses direkte Feedback ist toll und hilfreich – steigert aber auch den Druck, möglichst gute Arbeit vor Ort abzuliefern.

»

**Die Stärke der Kommunalwirtschaft liegt darin, Stabilität und Wandel miteinander zu verbinden.«**

Was internationale Unternehmen häufig voraus haben, sind klar strukturierte Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, eine stärkere Lern- und Feedbackkultur sowie eine größere Selbstverständlichkeit im Umgang mit Unsicherheit und Veränderung. Hier kann die Kommunalwirtschaft durchaus noch lernen – nicht indem sie kopiert, aber indem sie altbewährte Prozesse antizipiert und weiterentwickelt.

Interessant sind zum Beispiel Modelle aus wissensintensiven Branchen oder aus dem skandinavischen Raum, in denen Führung stärker auf Vertrauen, Eigenverantwortung und kollektives Lernen setzt. Auch agile Ansätze aus der Digitalwirtschaft lassen sich übertragen, wenn man sie an die kommunalen Rahmenbedingungen anpasst. Entscheidend ist dabei, dass Effizienz und Verantwortung nicht gegen die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden, die oft seit vielen Jahren in den kommunalen Betrieben arbeiten, ausgespielt werden, sondern sich ergänzen.

Die Stärke der Kommunalwirtschaft liegt darin, Stabilität und Wandel miteinander zu verbinden. Wenn es gelingt, diese Stärke bewusst mit modernen Führungs- und Entwicklungsmodellen zu kombinieren, entsteht ein sehr zukunftsfähiges Gesamtbild.

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](mailto:redaktion@zfk.de).

[Link kopieren](#)

[Startseite](#)

[Ratgeber](#)