

Menü

Startseite

Ratgeber

"CEO der Zukunft"

Reverse Learning: Was Führungskräfte von ihren Mentees über KI lernen

Eigene Erfahrungen weitergeben und gleichzeitig Neues lernen: Genau das leistet ein gut gestaltetes Mentoring-Programm, wie Thüga-Vorständin Anne Rethmann im ZFK-Interview erläutert.

Interview geführt von [Ruth Heer](#)

veröffentlicht am 15.04.2026, 16:12 Uhr



Anne Rethmann, Finanzvorständin der Thüga, engagiert sich als Mentorin bei der Initiative "CEO der Zukunft". Bild: @ Astrid Obert

Im ZFK-Interview spricht Thüga-Vorständin Anne Rethmann über KI, Digitalisierung und die größten Herausforderungen künftiger Führungskräfte in der Kommunalwirtschaft. Klimaneutralität, Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit unter einen Hut zu bringen, sei die Generationenaufgabe schlechthin. Und Diversität in Führungsteams kein Nice-to-have, sondern ein klarer Erfolgsfaktor.

Welche Eindrücke haben Sie bisher von dem Programm mitgenommen?

Mit dem Programm konnten wir von Beginn an viel bewirken – ich werde sehr häufig darauf angesprochen. Es ist großartig, dass die Initiative 'CEO der Zukunft' so schnell Außenwirkung entfaltet hat und sichtbar macht, dass wir uns als Führungskräfte, Vorstände und Geschäftsführer:innen kommunaler Unternehmen aktiv mit dem Thema Generationenwechsel beschäftigen. Dieses Thema ist mir persönlich sehr wichtig. Für mich war daher schnell klar, dass ich mich in dieser Initiative engagieren möchte.

Es macht mir große Freude, mit jungen Menschen im Austausch zu sein und eigene Erfahrungen weiterzugeben. Gleichzeitig ist es mir aber genauso wichtig, selbst dazuzulernen. In den vergangenen Wochen habe ich mit meinem Mentee intensiv über KI und die Herausforderungen der Digitalisierung gesprochen – und daraus selbst viele wertvolle Impulse mitgenommen.



Klimaneutralität so umzusetzen, dass gleichzeitig Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit gewährleistet bleiben, ist eine der zentralen Herausforderungen der Energiewirtschaft.«

Was sind die größten Aufgaben, die künftige Führungskräfte bewältigen müssen?

Die größte Aufgabe künftiger Führungskräfte in der Energiebranche ist aus meiner Sicht die Generationenaufgabe schlechthin: die Energiewende und die Dekarbonisierung der Energieversorgung erfolgreich zu gestalten. Dahinter steht ein enormes Ziel, mit dem wir eine große gesellschaftliche, politische und umweltpolitische Verantwortung tragen – insbesondere mit Blick darauf, die Anforderungen an Sustainable, Affordable und Reliable Energy miteinander zu vereinen.

Anne Rethmann

Auch mich treibt in meiner Rolle genau diese Frage um: Wie finden wir hier ein gutes Gleichgewicht? Gerade angesichts geopolitischer Spannungen und innenpolitischer Unsicherheiten ist das alles andere als einfach. Klimaneutralität so umzusetzen, dass gleichzeitig Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit gewährleistet bleiben, ist eine der zentralen Herausforderungen der

Energiewirtschaft. Und dazu benötigen Führungskräfte einen klaren Kompass und Zuversicht.

Wie steht es um die Digitalisierung?

Wir sehen sehr deutlich, dass Digitalisierung, Automatisierung und KI die Unternehmen verändern werden. Unternehmen, die dieses Potenzial konsequent nutzen, verschaffen sich erhebliche Wettbewerbsvorteile – das zeigen die jungen, dynamischen Marktteilnehmer sehr deutlich. Dadurch wächst auch der Druck auf etablierte Geschäftsmodelle und verändert parallel unsere internen Maßstäbe bei Effizienz und Geschwindigkeit.

Die Herausforderung besteht also darin, die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, die auch von Kund:innen künftig mehr erwartet werden, mit Veränderungen von Prozessen und Effizienzsteigerungen sinnvoll in Einklang zu bringen. Dabei stelle ich fest, dass die Mentees von "CEO der Zukunft" dieses Thema oft ganz anders angehen, als wir es aus gewachsenen Strukturen gewohnt sind. Darin liegt eine große Chance: Menschen, die mit diesen Themen aufgewachsen sind, haben einen anderen Zugang dazu und können häufig deutlich agiler auf neue Anforderungen reagieren.

Wie nehmen Sie die neue Generation der Führungskräfte insgesamt wahr?

Ich nehme durchaus wahr, dass die angehenden Führungskräfte großen Respekt vor den Aufgaben haben, die vor ihnen liegen. Genau darin liegt aber auch der Wert eines Mentorenprogramms: Es geht um Begleitung, Ermutigung und darum, Komplexität nicht als Hürde, sondern als gestaltbare Aufgabe zu verstehen. Letztlich kann man Dinge nur verbessern, wenn man den Mut hat, sie anzugehen – auch wenn nicht sofort alles perfekt gelöst ist.



**Menschen mit unterschiedlichen Prä-
gungen, Ausbildungen und Perspek-
tiven bringen andere Sichtweisen
ein, und genau daraus entsteht
Entwicklung.«**

Gerade der Austausch zwischen Jung und Alt – also Diversität im weitesten Sinne – ist dabei unglaublich wertvoll. Menschen mit unterschiedlichen Prägungen, Ausbildungen und Perspektiven bringen andere Sichtweisen ein, und genau daraus entsteht Entwicklung.

Was ich bei den Mentees außerdem sehr stark wahrnehme, ist eine ausgesprochen positive Grundhaltung. Sie gehen offen, pragmatisch und mit einem hohen Anspruch an sich selbst an Themen heran. Diese Haltung ist eine große Stärke.

Natürlich motiviert es ungemein, an etwas mitzuwirken, das für Gesellschaft und Wirtschaft wirklich relevant ist. Das ist letztlich unser gemeinsamer Antrieb: Dinge mit hoher Motivation, Gestaltungswillen und zugleich mit einer gesunden Portion Pragmatismus voranzubringen.

Unsere Rolle ist es dabei, die neue Generation zu ermutigen – und ihr vielleicht auch Denkmuster oder Erfahrungswerte mitzugeben, die sie bislang noch nicht kennenlernen konnte.

Stichwort Frauenquote: Wie wichtig ist dieses Thema?

Meiner Erfahrung nach setzen sich Frauen umso stärker für das Thema Quote ein, je älter sie werden – vor allem, weil ihnen der Fortschritt oft schlicht zu langsam geht.

Wenn wir über Diversität in Leitungsebenen sprechen, spreche ich persönlich lieber von Zielen als von Quoten. Denn Diversität in Vorständen und Geschäftsführungen ist aus meiner Sicht ganz klar ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Ich finde es zudem wichtig, Führung nicht nur als Einzelperson zu denken, sondern als Teamleistung. Ein Unternehmen sollte von einem vielfältig aufgestellten Führungsteam geleitet werden. Diversität kann sich im Geschlecht oder Alter zeigen, aber genauso in Kompetenzen, Erfahrungen und Ausbildungswegen. Nur so lassen sich Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten – und nur so findet man die besten Lösungen, auch wenn Diskussionen manchmal anstrengend sein können.

In diesem Sinne ist es mir ein wichtiges Anliegen, mich für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen kommunaler Unternehmen einzusetzen.

**Diversität zu verankern, Frauen gezielt zu fördern und diese Themen strukturell mitzudenken, verändert Unternehmen.«**

Deshalb finde ich es auch hervorragend, dass wir bei "CEO der Zukunft" mehr als 50 Prozent Frauen haben – und auch auf Seiten der Mentor:innen ein außergewöhnlich starkes weibliches Bild zeigen. Das entspricht nicht dem Durchschnitt der Energiewirtschaft und ist deshalb umso bedeutender.

Diversität zu verankern, Frauen gezielt zu fördern und diese Themen strukturell mitzudenken, verändert Unternehmen. Es verändert Prozesse, die Kultur und letztlich auch die Qualität von Entscheidungen.

Ich bin außerdem überzeugt, dass Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen hier eine besondere Verantwortung tragen. Diese Verantwortung nehme ich für mich persönlich gerne wahr und möchte meinen Beitrag leisten – sei es durch bewusste Auswahlentscheidungen, geeignete Prozesse oder durch die gezielte Begleitung von Frauen. Es geht darum, Sensibilität und Sichtbarkeit für dieses Thema zu erhöhen und andere Frauen dabei zu unterstützen, sichtbar zu werden und ihre Chancen zu ergreifen.

Was würden Sie den Mentees mit Blick auf Führungsstil und Unternehmenskultur mitgeben?

Ich nehme insgesamt sehr deutlich wahr, dass das Thema Unternehmenskultur viele Kolleg:innen bewegt. Es geht um Fragen wie: Wie gehen wir miteinander um? Wie führen wir? Wie sprechen wir miteinander? Und welche Werte verbinden uns eigentlich? Wie gestalten wir Nähe und Glaubwürdigkeit?

Für uns alle ist es wichtig, dass wir uns in dem, was wir für unser Unternehmen leisten, gut aufgehoben fühlen – dass wir mit einem gemeinsamen Anspruch zusammenarbeiten. Für mich ist in der Führung von Unternehmen Nahbarkeit genauso wichtig wie eine klare Zielsetzung und Übernahme von Verantwortung für das, was ich beitragen kann.

Für die Mentees ist dabei aus meiner Sicht besonders wichtig zu verstehen, dass man nicht immer mit ein und demselben Führungsstil erfolgreich sein wird. Gute Führung bedeutet auch, situativ unterschiedliche Akzente setzen zu können – und dabei trotzdem authentisch zu bleiben.



Entscheidend ist am Ende, dass ein Team spürt: Die Führungskraft steht engagiert hinter uns.«

"Bleib, wie du bist" heißt für mich deshalb nicht, immer gleich zu führen. Es bedeutet vielmehr, in der eigenen Haltung klar zu bleiben und gleichzeitig in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedlich zu agieren oder bewusst offenere beziehungsweise engere Rahmenbedingungen zu setzen.

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.

[Startseite](#)

[Ratgeber](#)

[Teilen](#)

[Link kopieren](#)

MEHR ZU KARRIERE