Leadership-Studie

Führung im Umbruch

Kommunale Unternehmen müssen Wirtschaftlichkeit, Gemeinwohl und komplexe Vorgaben ausbalancieren. Energiewende, Digitalisierung und Investitionsbedarf verändern dabei Führung und Personalentwicklung.

Interview geführt von Elwine Happ-Frank
veröffentlicht am 13.10.2026, 16:53 Uhr



Energiewende, Digitalisierung, Finanzierung: Die Veränderung der Rahmenbedingungen hat große Auswirkungen auf Führung und Personal. Bild: © Gorodenkoff/AdobeStock

Herr Schäffer, was waren die Beweggründe des VKU, die Leadership-Studie der Initiative "CEO der Zukunft" zu unterstützen?

Heiko Schäffer: Führung hat in der kommunalen Welt besondere Rahmenbedingungen: Wirtschaftlichkeit auf der einen Seite, Gemeinwohlinteresse und öffentlicher Auftrag auf der anderen, dazu komplexe Gesetzgebung.

»
Der Bedarf an Orientierung zu der Frage, wie sich Führung weiterentwickelt, ist groß.«
Heiko Schäffer

Mit der Studie wollen wir unseren Mitgliedsunternehmen eine Hilfestellung geben, denn Führung verändert sich durch die Transformation der Branche derzeit massiv: unter anderem durch Energiewende, Digitalisierung, KI-Einsatz, Finanzierungsfragen, demografische Entwicklung. Der Bedarf an Orientierung zu der Frage, wie sich Führung weiterentwickelt, ist groß.

Herr Duczek, Ihr Unternehmen kommt aus der Privatwirtschaft. Was finden Sie an der Kommunalwirtschaft spannend?

David Duczek: Wir sehen Entwicklungen, die sich wie zwei tektonische Platten aufeinander zubewegen: auf der einen Seite die enorme gesellschaftliche Relevanz der kommunalen Unternehmen, die das Rückgrat der Versorgung auch der Privatwirtschaft bilden. Und dann haben wir die andere Platte, die starke Wucht der Veränderung. Die Babyboomer gehen jetzt in den Ruhestand. Der Personalbedarf steigt – und gleichzeitig muss in die Infrastruktur investiert werden, die sich zunehmend verletzlich zeigt. Die Anforderungen an Digitalisierung und Sicherheit steigen.

Das alles hat große Auswirkungen auf die Themen Führung und Personal. Hier wollen wir die technologische Perspektive einbringen.

Herr Schäffer, der VKU unterstützt die Unternehmen bereits mit vielen Formaten beim Thema Führung. Was kann die Studie darüber hinaus leisten?

Schäffer: Die kommunale Familie ist bunt, unsere Mitgliedsunternehmen sind unterschiedlich aufgestellt. Wir haben sehr große Unternehmen, die die Personalentwicklung mit eigenen Programmen und eigenen Teams sehr umfassend begleiten können. Wir haben aber auch kleine und mittlere Unternehmen mit geringeren Ressourcen.

Zur Person



Heiko Schäffer

Geschäftsführer Abteilung Zentrale Dienste, Digitales und Personalfragen beim VKU

Mit den Studienergebnissen und dem daraus entwickelten Praxis-Leitfaden kann sich die kommunale Welt bei der Führungskräfteentwicklung noch weiter professionalisieren. Unsere Mitgliedsunternehmen bekommen Unterstützung, damit nicht jeder das Rad neu erfinden muss. Eine Benchmark macht dabei sichtbar, wo man steht – und sie macht die Unternehmen intern und extern, beispielsweise auch gegenüber dem Aufsichtsrat sprechfähig.

Herr Duczek, Sie sprachen das Thema Technologie an. Worum geht es dabei konkret?

Duczek: Zunächst geht es um die Basis, um eine Verbesserung der Standardprozesse. Beim Rekrutierungsprozess zum Beispiel haben wir Tools, mit denen man strukturiert Feedback einholt, damit eine Entscheidung fundiert ist und nicht auf dem Bauchgefühl beruht. Zu den Grundlagen gehören auch Verwaltungstätigkeiten wie die Stammdatenpflege, die man den Mitarbeitern selbst übertragen kann.

Zur Person



David Duczek

Abteilungsleiter Öffentlicher Sektor bei Personio

Auf dieser Entlastung baut die nächste Ebene auf: Daten für Entscheidungen nutzen. Um ein Beispiel zu nennen: Wenn die Fluktuation hoch ist – welche Bereiche sind betroffen, welche Gründe hat das und was könnte man an der Organisation ändern? Auf solchen sauberen Datenstrukturen bauen dann auch die nächsten technologischen Sprünge wie KI auf.

Was könnte die künstliche Intelligenz voranbringen?

Duczek: KI kann Prozesse in Teilen oder ganz übernehmen. Beim Thema Recruiting kann man zum Beispiel analysieren, ob man wirklich nach den passenden Kandidaten sucht. Zunächst muss man aber die Digitalisierung der Prozesse angehen und die Daten auf einer Plattform zusammenbringen. Das ist der erste große Schritt, auf dem dann die nächsten Stufen aufsetzen können.

> »
> Personalabteilungen werden im Hinblick auf die vielfältigen Transformationsprozesse mehr und mehr zu Beratern in den Unternehmen.«
>
> Heiko Schäffer

Herr Schäffer, wie weit ist die Kommunalwirtschaft auf diesem Weg?

Schäffer: Man kann die kommunalen Unternehmen nicht über einen Kamm scheren. Alle merken, dass die Personalabteilungen im Hinblick auf die vielfältigen Transformationsprozesse mehr und mehr zu Beratern in den Unternehmen werden. Dafür benötigen sie eine fundierte Datenlage.

Beim Thema KI agiert die Branche innovativ, aber zugleich sehr besonnen. Öffentliche Unternehmen sind attraktive Arbeitgeber und genießen ein besonderes Vertrauen, das man nicht leichtfertig verspielen darf. Künftige Beschäftigte wünschen sich einen modernen, zeitgemäßen Arbeitgeber, der KI professionell und verantwortungsbewusst einsetzt.

Gleichzeitig sind die Erwartungen an neue Technologien auch intern hoch: Sie können Routinen beschleunigen, Services verbessern und mehr Raum für Analyse und Entscheidungen schaffe

Welche Fähigkeiten muss eine Führungskraft in Zukunft mitbringen?

Schäffer: Sie muss in besonderer Weise Unsicherheiten und kurzlebigen Veränderungen der Rahmenbedingungen managen – und das gegenüber einer Vielzahl von Partnern, vom Aufsichtsrat über die Politik bis zu den Beschäftigten und Kunden erklären.

Wir leben in einer Zeit, in der es Krisen und Kriege in Europa gibt und unsere Demokratie unter Druck gerät. Auch da muss eine Führungskraft Orientierung und Halt geben. Das fordert andere Herangehensweisen als vor 20 oder 30 Jahren.

> »
> Die Verantwortlichen sollten loslegen und ausprobieren, statt auf den perfekten Plan hinzuarbeiten.«
>
> David Duczek

Duczek: Das Management muss mit zwei Geschwindigkeiten umgehen: Stabilität, Daseinsvorsorge und Verlässlichkeit auf der einen Seite, das Tempo von Energiewende, Sicherheitswende, Technologiewende und so weiter auf der anderen.

Die Führungskraft ist außerdem der "Übersetzer" für die Belegschaft: Wie mache ich ein abstraktes Ziel wie Klimaneutralität greifbar, ohne dass es sich anfühlt wie ein Riesenberg, den niemand überwinden kann?

Und drittens: Die Verantwortlichen sollten loslegen und ausprobieren, statt auf den perfekten Plan hinzuarbeiten. Das bringt langfristig mehr, weil man aus der Praxis lernt und im laufenden Prozess viel besser nachsteuern kann.

»

Für uns ist die Studie eine wichtige Grundlage für die strategische Verbandsarbeit der nächsten Jahre.«

Heiko Schäffer

Wie werden Sie die Ergebnisse der Leadership-Studie nutzen?

Duczek: Wir erhoffen uns, viel daraus zu lernen: Wo können wir unterstützen, wo fehlt produktseitig etwas? Theorie und Praxis, Problem und Lösung zusammenzubringen – das ist das, was uns bewegt.

Schäffer: Wir werden die Ergebnisse in unseren Gremien und Netzwerken diskutieren und überlegen, welche weiteren Angebote sich daraus ableiten lassen. Für uns ist das eine wichtige Grundlage für die strategische Verbandsarbeit der nächsten Jahre.

Die Veröffentlichung der Ergebnisse der Leadership Studie ist für Anfang 2027 geplant.

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

Kontakt Abo E-Paper Briefings Podcast Verlag Presse Mediadaten

Impressum AGB Datenschutz Widerrufsbelehrung Barrierefreiheit Hilfe/FAQ