

Schattenvorstand: Junge Stimmen aus dem Off



Die Commerz Real legt besonderen Wert auf die Digitalisierung. Junge Kollegen bringen ihre Sichtweise auf die Themen regelmäßig bei Vorstandssitzungen ein.

Quelle: Fotolia.com, Urheber: Jirapong

21.02.2019

Commerz Real nimmt es mit der Digitalisierung sehr ernst. Um sich näher an den Puls der Zeit zu bringen, arbeitet der Vorstand mit einem Millennial Board zusammen. Die erfahrenen Führungskräfte wollen den Rat der Digital Natives kaum mehr missen.

Ein Frechdachs könnte es "Betreutes Führen" nennen, was sich gerade in der Chefetage der Commerz Real in Wiesbaden abspielt. Sobald es in seinen Sitzungen annähernd um das Thema Digitalisierung geht, zieht der vierköpfige Vorstand eine Hand voll Millennials zu Rate: Nicole Nowak ist Spezialistin im Vertriebscontrolling und stammt aus dem Bereich Mobilienleasing, Sven Doppelreiter ist als Business Analyst im Bereich Digitalwerk aktiv und Benjamin Röder arbeitet als Spezialist für elektronische Medien im Bereich Digitalvertrieb. Im Bereich Real Estate Markets Transactions ist Nils Kilian, dualer Student der Immobilienwirtschaft, zu finden und Christopher Egold unterstützt als Spezialist für New Media den Bereich Marketing und Kommunikation. Alle sind etwa zwischen 20 und 35 Jahre alt.

Was die fünf so interessant für den Vorstand macht, ist ihre intuitive Art und Weise, Sachverhalte zu denken und Dienstleistungen zu nutzen. Die Millennials gelten als Digital Natives, sie sind mit moderner Technik aufgewachsen und wissen, sie in verschiedenen Zusammenhängen einzusetzen. "Sie sind einfach näher an digitalen Themen dran", sagt Sandra Scholz, im Vorstand der Commerz Real für das Ressort Human Resources, Communications und Marketing, Compliance, Recht sowie das Investoren- und Anlegermanagement zuständig. Die Vorstandsmitglieder, allesamt in Richtung 50 Jahre unterwegs, erhoffen sich aus dieser Zusammenarbeit wichtige Impulse für ihre Digitalisierungsstrategie. Die genießt im Unternehmen eine besondere Aufmerksamkeit, nicht zuletzt die Eröffnung des Digitalwerks in Wiesbaden zeugt davon, eine Mischung aus Coworkingfläche, Kreativlabor, Flagshipstore und Eventlocation (siehe "[Commerz Real testet Technik am eigenen Leib](#)", IZ 6/19).

Der Vorstand der Commerz Real arbeitet bereits seit Ende 2017 mit dem Großteil dieses jungen Teams zusammen. Zunächst sollten sie den erfahrenen Führungskräften so etwas wie individuelle Nachhilfe in digitalen Themen geben. Offiziell nannte sich das Reverse Mentoring Digitale Transformation. Jeder Vorstand hatte einen Digital Native an seiner Seite (siehe "[Vertauschte Rollen bei der Commerz Real](#)", IZ 48/17).

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Digital Natives gestaltete sich so erfolgreich, dass das Programm in die Einführung eines Millennial Boards mündete. Die meisten sind die gleichen wie aus dem Mentoring-Programm. Nicole Nowak ist dazugestoßen - nicht nur um die weibliche Komponente zu stärken (Sandra Scholz ist auch die einzige Frau im Vorstand), sondern auch, um den Standort in Düsseldorf miteinzubeziehen.

Das Millennial Board tritt dann in Aktion, sobald sich andeutet, dass es in einer der wöchentlichen Vorstandssitzungen um digitale Themen geht. Es erhält in einem solchen Fall freitags die gleichen Unterlagen wie der Vorstand, um sich auf die Sitzung am Dienstag vorzubereiten. Dabei machen sich die Mitglieder des Millennial Boards in Rücksprachen mit Kollegen aus den betroffenen Abteilungen zu den Themen schlau, beraten sich montags, bilden sich ihre Meinungen und gehen dann in den Dialog mit dem Vorstand. "Wir müssen uns im Vorfeld nicht auf eine einzige

Meinung einigen", erklärt Christopher Egold, Mitglied des Millennial Boards. Das würde nur die Diskussion einschränken. Vielmehr präsentieren sie oft eine Vielfalt von Impulsen. An Abstimmungen nehmen die jungen Engagierten allerdings nicht teil.

Ein Thema, das in der großen Runde diskutiert wurde, war zum Beispiel die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeiter mitbringen müssen, damit die Commerz Real bei der Digitalisierung wettbewerbsfähig bleibt. "Es war beeindruckend zu sehen, wie sehr die Gruppe darauf bestand, nicht nur Kompetenzen auszumachen, sondern ihre Entwicklung auch im Laufe der Zeit nachzuvollziehen - sie also messbar zu machen", erzählt Scholz. Die jungen Kollegen wollten unbedingt eine Verbindlichkeit einbauen. "Ja, uns ist die Nachhaltigkeit wichtig", ergänzt Egold. Sie wollen zeigen, wie sich etwas zugunsten des Unternehmens verändert.

Das Millennial Board greift nicht nur vorgegebene Themen des Vorstands auf, sondern arbeitet auch selbst an Ideen. Ein Ergebnis daraus ist ein Online-Portal für institutionelle Investoren, das den Kunden quasi eine Art Online-Banking ermöglicht. Ebenso hat es sich im Rahmen des Innovationsmanagements um eine zentrale Plattform als Ideensammlung gekümmert, Zugänge vergeben und den Prozess aus Mitarbeitersicht verbessert sowie das Angebot intern kommuniziert.

Nicht nur Scholz, auch Vorstandsvorsitzender Andreas Muschter ist stolz auf den Nachwuchs. Es freue ihn, dass die junge Generation so hungrig darauf sei, das Unternehmen mitzugestalten.

Der Dialog findet dabei auf Augenhöhe statt. Selbst ein ausgeschiedenes Mitglied des Millennial Boards, das namentlich nicht genannt werden möchte, betont dies. "Es war immer sehr respektvoll", heißt es. Der Vorstand habe stets das ernst genommen, was sie vorgeschlagen haben. "Wir haben auch häufig heiß diskutiert", erzählt der Ex-Insider. Die Board-Mitglieder haben dabei häufig die Sicht der Kollegen eingebracht, die von anvisierten Änderungen betroffen wären, und haben Pläne auf ihre praktische Umsetzbarkeit geprüft. Am Ende sei der Dialog aber immer versöhnlich gewesen.

Dieses vertraute Miteinander ist es allerdings auch, das gerade auf der Ebene des mittleren Managements mitunter kritisch beäugt wird, so lässt es zumindest der Ex-Insider durchblicken. Das wäre ja auch verständlich. Es mag auf den einen oder anderen Abteilungschef etwas befremdlich wirken, wenn junge Mitarbeiter so vertraut mit den Vorständen umgehen. Offiziell gibt es allerdings überhaupt keine Störgeräusche. Das mittlere Management befürworte dieses Vorgehen, betont das Unternehmen. Viele Kollegen würden darin eine Chance sehen, die Hierarchien aufzubrechen und dem Vorstand auch die Sicht der Praktiker an der Basis zu vermitteln.

Die Arbeit der fünf Board-Mitglieder fügt sich in ihren Alltag ein, sie werden dafür von ihren üblichen Aufgaben freigestellt. Ein Extragehalt gibt es für das besondere Engagement allerdings nicht. Vielmehr gehe es darum, motivierte Mitarbeiter einzubinden und ihnen Verantwortung zu übergeben, sagt Scholz. Egold pflichtet ihr bei. "Für uns ist es eine Auszeichnung, in diesem Gremium mitarbeiten zu dürfen." Das Ziel sei es, Commerz Real voranzubringen. Und das sei etwas, das man mit Geld gar nicht aufwiegen könne.

Das Konzept des Millennial Boards hat bei Commerz Real gerade erst Bergfest gefeiert. Die Laufzeit war ursprünglich auf ein Jahr ausgelegt. Doch inzwischen ist sich der Vorstand damit nicht mehr sicher. "Wir halten es nicht für ausgeschlossen, es in den Regelbetrieb zu übernehmen", sagt sie. Dazu nehmen sie eine größere Themenvielfalt in den Blick, die auch das Kerngeschäft betrifft.

Das Vorbild für das Millennial Board bei Commerz Real lieferte übrigens AccorHotels. 2016 wurde der Schattenvorstand dort gegründet, bestehend aus zwei Frauen und zehn Männern im Alter zwischen 20 und 35 Jahren. Ein Ergebnis daraus ist zum Beispiel Jo&Joe, eine Budget-Marke extra für die junge Generation der Millennials.

Commerz Real Accor Asset-Management / Vermögensverwaltung Immobilien-AGs/Reits Hotels/Gastronomie Andreas Muschter
Sandra Scholz Nicole Nowak Sven Doppelreiter Nils Kilian Christopher Egold

 Anke Pipke

[< zurück](#)