

„Die Mitarbeiter wissen doch in der Regel ganz genau, was läuft.“



Professor Rolf Eggert, Präsident der Hauptverwaltung Hamburg der Deutschen Bundesbank, im Gespräch mit Andreas Walter über den verantwortungsvollen Umgang mit Geld, die Einführung des Euro vor gut fünf Jahren und die Führungsfähigkeiten deutscher Manager.

Walter: Herr Professor Eggert, zu Beginn eine ganz praktische Frage: Wie lernt man, verantwortungsvoll mit Geld umzugehen? Wie haben Sie das beispielsweise Ihren Kindern beigebracht?

Eggert: Meinen Kindern habe ich versucht, vor allem zwei Dinge zu vermitteln. Zum einen, nur das Geld auszugeben, das sie auch wirklich haben. Zum anderen, dass man für Geld arbeiten muss. Beispielsweise habe ich meinem Sohn einmal ein Auto finanziert und er hat mir im Gegenzug den Dachboden isoliert. Also ganz konservativ.

Walter: Ihr erstes großes Projekt bei der Bundesbank war die Einführung des Euro als Zahlungsmittel zum 1.1.2002. Erwischen Sie sich eigentlich ab und zu noch dabei, beim Einkaufen den Euro in Gedanken in die Mark umzurechnen?

Eggert: Heute nicht mehr. Aber in der Tat braucht es immer seine Zeit, bis man Gewohntes ablegt und Neues verinnerlicht. Das ist bei mir nicht anders.

Walter: Gewohntes ablegen mussten auch die Mitarbeiter der Bundesbank in den letzten Jahren. Statt Sicherheit und Stabilität prägen plötzlich Strukturreform, der Verlust der geldpolitischen Autorität oder die Folgen des generellen Strukturwandels deutscher

Kreditinstitute den beruflichen Alltag. Wie haben Sie diese enormen Veränderungen Ihren Mitarbeitern vermittelt?

Eggert: Für mich gibt es nur eine Maxime: Sie können Veränderungen nur dann nachhaltig durchsetzen, wenn Sie den Beschäftigten reinen Wein einschenken und ihnen klar sagen, wie ihre Perspektiven sind, was sie in den nächsten Jahren erwartet. Diese Dinge müssen Sie vor allem auch erklären. Der Versuch hingegen, sich mit Halbwahrheiten über die Runden zu retten, schafft keinerlei Akzeptanz.

Walter: Eine leider seltene Einstellung...

Eggert: Das ist wohl so. Aber ich habe immer wieder gesehen, dass solche Halbwahrheiten vor allem eine unglaubliche Verunsicherung auslösen. Denn eines dürfen Sie auf keinen Fall tun: die Mitarbeiter unterschätzen. Die Mitarbeiter wissen doch in der Regel genau, was läuft und deuten das für ihre individuelle Situation. Das merke ich immer wieder in Gesprächen mit Mitarbeitern unterschiedlichster Bereiche und Hierarchiestufen. Die können das sehr wohl beurteilen, was gemeint ist. Insofern ist ein offener Umgang viel nachhaltiger.

„Durch die Zentralisierung der letzten Jahre muss man sich viel stärker abstimmen. Die Kommunikation ist komplizierter geworden. Aber ich glaube, dass in solch einem Fall Kommunikation ohnehin an Grenzen stößt.“

Walter: Kommen wir auf die Euro-Bargeldeinführung zurück. Große Einigkeit herrschte bei der Bewertung der logistischen Leistung, die nahezu unumschränkt gelobt wurde. Dennoch hatten viele Menschen das berühmte „Teuro“- Gefühl, was die Zahlen des Statistischen Bundesamtes klar widerlegt haben. Wie beurteilen Sie diese beiden Punkte heute – gut fünf Jahre nach dem Start?

Eggert: Es war natürlich vor allem eine riesige logistische Herausforderung. Wir mussten binnen kürzester Zeit Tonnen von Geld bewegen, um die Versorgung der Bevölkerung mit dem Euro sicher zu stellen. Das ist, so meine ich, auch recht gut gelaufen. Das Zweite war, Akzeptanz für das neue Geld zu schaffen.

Walter: Und das nach über 50 Jahren D-Mark...

Eggert: Das ist in der Tat der entscheidende Punkt. Natürlich haben wir bereits im Vorfeld beispielsweise intensiv Medienarbeit betrieben. Zudem kam uns noch zugute, dass wir damals noch dezentral aus Hamburg agieren konnten. Denn vor der Strukturreform der Bundesbank hatten noch die Landeszentralbanken ihre eigene Zuständigkeit. Durch die Zentralisierung der letzten Jahre muss man sich viel stärker abstimmen. Die Kommunikation ist komplizierter geworden. Aber ich glaube, dass in solch einem Fall Kommunikation ohnehin an Grenzen stößt.

Walter: Wir sprachen bereits kurz darüber, dass die Bundesbank ihre geldpolitische Kompetenz zu entscheidenden Teilen an die Europäische Zentralbank abgeben musste. Wie hat sich das auf das Selbstverständnis der Bank ausgewirkt?

Eggert: Wir haben dadurch natürlich ohne Frage an Einfluss verloren. Vor allem gegenüber der Politik, in deren Bewusstsein wir nun einen schwierigeren Stand haben als früher. Dies wird zudem von den generellen Strukturveränderungen überlagert, die außerhalb der Bundesbank stattfinden. Beispielsweise die fortschreitende Automatisierung des Zahlungsverkehrs oder die generelle Veränderung der Kreditinstitute in Deutschland: weniger Filialen oder die Zusammenlegung von bestimmten Services. Auch da müssen wir uns anpassen.

„Durch die zunehmende Spezialisierung ist ein Manager zwar top in seinem Spezialgebiet, entfernt sich aber immer mehr vom gesunden Menschenverstand und spricht vor allem eine Sprache, die kaum jemand versteht. Nehmen Sie beispielsweise die Finanzsprache. Die verstehen ja nicht einmal mehr alle innerhalb des Bankensektors.“

Walter: Und wie lief in diesem Fall der interne Kommunikationsprozess?

Eggert: Zunächst gab es sehr intensive Gespräche in Frankfurt. Im Rahmen dieser Diskussion haben wir abschließend die zentralen Veränderungspunkte festgelegt, die wir dann in die Hauptverwaltungen getragen haben. Dort wurden alle Mitarbeiter so schnell wie möglich zeitgleich über den aktuellen Diskussionsstand informiert.

Walter: Mit welchem Tenor?

Eggert: Wir haben klar gesagt: So ist die Diskussion aus diesen und jenen Gründen gelaufen, das sind die einzelnen Veränderungspunkte und folgende Konsequenzen können sich für Hamburg und die anderen Standorte ergeben. Dieses Prozedere haben wir konsequent durchgehalten. Auch wenn das zweifelsfrei nicht immer einfach war. Zudem geht der Prozess ja noch weiter.

Walter: Also Kommunikation als Führungsaufgabe. Doch warum zögern gerade Führungskräfte in solchen Veränderungsprozessen eher, anstatt – wie Sie es geschildert haben – aktiv durch den Prozess zu führen?

Eggert: Gute Frage. Sicher ist es zunächst einmal auch immer eine subjektive Angelegenheit, ob man Kommunikation als wirklich wichtig erachtet. Ein weiterer Grund ist meiner Meinung nach auch die zunehmende Spezialisierung. Dadurch ist ein Manager zwar top in seinem Spezialgebiet, entfernt sich aber immer mehr vom gesunden Menschenverstand und spricht vor allem eine Sprache, die kaum jemand mehr versteht. Nehmen Sie beispielsweise die Finanzsprache. Die verstehen ja nicht einmal mehr alle innerhalb des Bankensektors. Wie wollen Sie dann einem Mitarbeiter im mittleren Dienst glaubhaft und verständlich gewisse Dinge erklären?

Walter: Gibt es einen Weg aus diesem Dilemma?

Eggert: Auf jeden Fall muss ein Weg gefunden werden. Streng genommen müssten Manager neben ihrer fachlichen Eignung auch immer ihre Führungskompetenz nachweisen. Denn das ist oft wichtiger als reines Fachwissen.

ZUR PERSON

Professor Rolf Eggert promovierte zunächst zum Dr.-Ing. und erhielt 1992 einen **Lehrstuhl für Steuerungstechnik** an der Hochschule Wismar.

1994 wurde er vom damaligen Ministerpräsidenten, Bernd Seite, zum **Justizminister des Landes Mecklenburg-Vorpommern** berufen und übernahm 1998 das Wirtschaftsministerium unter Harald Ringstorff.

2001 folgte Professor Eggert dem Ruf nach Hamburg auf den Posten des **Präsidenten der Landeszentralbank in Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.**

Seit dem 1. Mai 2002 leitet er als Präsident die Hauptverwaltung Hamburg der Deutschen Bundesbank.

DIE BUNDESBANK IM NETZ: www.bundesbank.de