

Heiße Rohre

Wen interessieren schon Tempel?
In Japan lässt sich viel
Spannenderes entdecken:
Fabriken bei Nacht **Seite 28**

WEEKEND Agenda

www.ftd.de/agenda

„Alle wurden beschädigt“

Chef aufseher gegen Vorstandschef: Jahrelang kämpften Clemens Börsig und Josef Ackermann um die Macht bei der Deutschen Bank. Über die einsame Zeit an der Spitze hat Börsig eisern geschwiegen – jetzt redet er

Karin Prummer, Frankfurt

„Vielleicht wollen die Leute ja wissen, wer der Mensch Clemens Börsig ist“, sagt Clemens Börsig am Telefon. „Und ob der wirklich so stur ist, wie alle behaupten.“

Dann ist Stille. Dann sagt er: „Na gut“, er werde also reden. Wenig später sagt er wieder ab. Dann wieder zu. Er ist unsicher, der Mann, der bis Ende Mai einer der wichtigsten Manager dieses Landes war. Sechs Jahre lang Aufsichtsratschef der Deutschen Bank. Mächtig. Umstritten. Verschwiegen. Ein Rätsel.

Die Leute hätten oft gern mehr gewusst von ihm. Börsencrash, Weltfinanzkrise, Rechtsstreitigkeiten in vielen Ländern, Machtkampf mit dem Vorstandschef Josef Ackermann, langwierige Suche nach dessen Nachfolger. Börsig hat die Bank in einer turbulenten Zeit beaufsichtigt, aber nie etwas gesagt zu all den drängenden Problemen und Querelen. Und eigentlich will er daran nichts ändern, weil es Klauseln gibt, die ihn als ehemaligen Aufsichtsratschef zum Schweigen verpflichten, weil er nicht nachhaken will – und weil ihm die Medien grundsätzlich suspekt sind. Eigentlich.

Er hat den Treffpunkt ausgesucht, die violette-weiße Villa Merton des Union International Club im Frankfurter Diplomatenviertel. Unter den hohen Decken traf sich schon in den 1920ern die Wirtschafts- und Finanzelite. Er bestellt schwarzen Tee, streicht die Krawatte und das weiße Tisch Tuch glatt. Schlägt die Beine übereinander, drückt den Rücken durch, hält sich mit den Händen an den Armlehnen seines Stuhls fest. Und bleibt in dieser Position. Er fühlt sich nicht wohl.

Clemens Börsig, 64 Jahre alt, überwindet sich, weil etwas gründlich schiefgelaufen ist. Sein ganzes Berufsleben, 35 Jahre lang, hat er sich als loyalen Diener der Unternehmen verstanden, für die er arbeitete. Hat die Kämpfe intern ausgefochten, hat sich lieber anfeinden lassen, als gegen seine Prinzipien zu verstoßen. Aus seiner Sicht hat er alles richtig gemacht. Und stand doch bei seinem letzten großen Auftritt, bei der Hauptversammlung im Mai, als Verlierer da, als „Bühmann Börsig“.

Das hat ihm nicht gefallen. Er will nun etwas geraderücken für die Geschichtsbücher, will Rechenschaft ablegen über seine Karriere, seine Leistungen. Er will die Interpretation dieser Zeit nicht anderen überlassen. Es geht jetzt um seine Ehre.

Herr Börsig, wie ist das, wenn bei der eigenen Verabschiedung die Investoren und Berater schimpfen, Sie hätten „versagt“, und wenn die Zeitungen titeln, „Kreuzfeuer der Kritik“?

BÖRSIG Ich verstehe das nicht. Ich habe das Boot gesteuert, die See war rau, und jetzt bin ich sicher im Hafen gelandet. Jetzt will ich nicht dafür kritisiert werden, dass die See rau war.

Es bestreitet ja auch niemand, dass Sie in der Finanzkrise eine schwere Aufgabe hatten. In der Kritik standen Ihre internen Probleme: die chaotische Nachfolgersuche, der Imageschaden wegen des Machtkampfs mit Ackermann ...

BÖRSIG Die Vertreter der Investoren haben gesagt: „Die Nachfolgersuche ist chaotisch verlaufen, daran ist der Aufsichtsrat schuld, aber das Ergebnis mit den Vorstandsvorsitzenden Fitschen und Jain begrüßen wir sehr.“ Eine seltsame Kritik. Wie kann ein schlechter Prozess zu einem guten Ergebnis führen? Wir hatten einen wohlstrukturierten Prozess. Für den Aufschlag, den es gegen mich in der Presse gegeben hat, bin ich nicht verantwortlich.

Aber Sie waren für die Nachfolgersuche zuständig. Und durch den monatelangen Kampf darum ist das Bild der Bank beschädigt worden. Wollen Sie das abstreiten?

BÖRSIG Niemand bedauert es mehr als ich, dass das Image der Deutschen Bank gelitten hat. Es sind alle beschädigt rausgegangen, auch ich. Aber da haben Sie als Aufsichtsrat mit Verschwiegenheitspflicht überhaupt keine Möglichkeit, das zu ändern.

Sie sind aus Ihrer Sicht zu Unrecht kritisiert worden?

BÖRSIG Kennen Sie den Satz aus dem Lied der Psalmen? „Der Gerechte muss viel leiden.“ Ich war natürlich schon verärgert, was da alles aus der Bank an die Presse gespielt wurde.

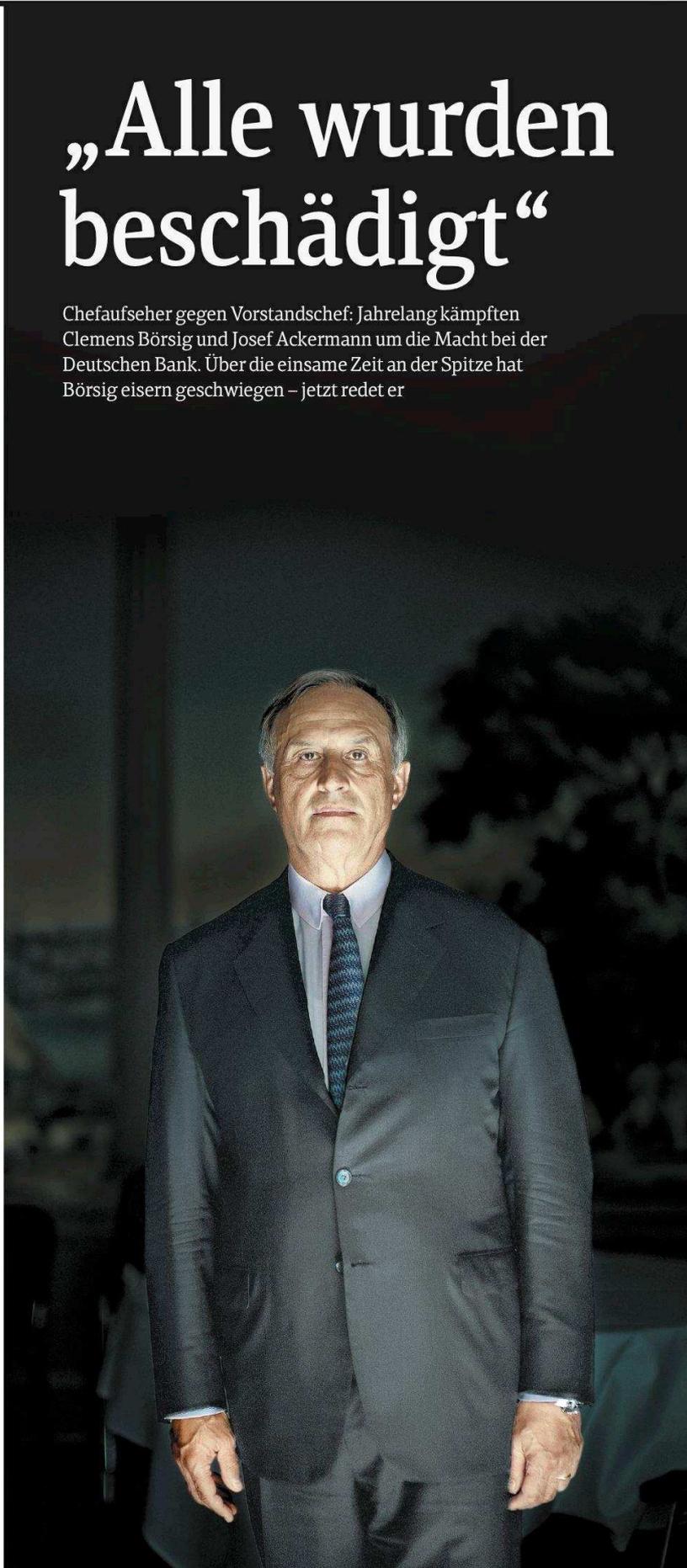
Von wem? Von Herrn Ackermanns Seite?

BÖRSIG Kein Kommentar.

Ackermann und er. Fragen zu ihrem Verhältnis, ob und warum er den von Ackermann favorisierten Nachfolgekandidaten Axel Weber hat abblitzen lassen, wie es zu diesem Machtkampf an der Spitze der Bank kommen konnte, will Börsig nicht beantworten. Das sei im Nachhinein schlechter Stil. Und überhaupt, Machtkampf? Das sei draußen immer so dargestellt worden. „Wir haben gut ...“

Stille. Oft bricht Börsig einen Satz in der Mitte ab, weil er ihn schon zu Ende gedacht hat. Dann muss man ihn sich selbst zu Ende denken: ... gut zusammengearbeitet? „Ja, genau.“ Wieder Stille.

Es stimmt ja, sie haben gut zusammengearbeitet. Am Anfang. Als Clemens Börsig 1999 zur Bank kam und eine ganz andere Rolle einnahm. Betriebswirt-



Besorgt um das Licht, in dem er steht: Clemens Börsig in der Villa Merton in Frankfurt

schaft hatte er studiert und Mathematik. Aufgaben lösen, rational, das reizte ihn schon immer. Viele Sätze beginnt er mit: „Ich bin ja Mathematiker ...“ Mit Aufgabenlösen habe er auch Karriere gemacht. „Ich habe mir immer überlegt: Was ist das Problem meines Chefs, und wie kann ich ihm dabei helfen“, sagt er. Sein Aufstieg in der Deutschland AG begann bei Mannesmann, dann Bosch, nach einer kurzen Station als Finanzchef bei RWE wechselte Börsig in die Bank, wurde 2001 Finanzvorstand.

Er war damals ganz nach seinem Selbstverständnis der loyale Zuarbeiter, Ackermann der Chef. Doch 2006 brauchte die Bank schnell einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden, einen Nachfolger für Rolf-E. Breuer, der in einem gerichtlichen Streit mit dem mittlerweile verstorbenen Medienunternehmer Leo Kirch steckte. Börsig wechselte und übernahm den Posten.

Das war wohl der Wendepunkt. Der, an dem alles zu kippen begann. Ein langjähriger Aufsichtsrat sagt: „Beide haben den Rollenwechsel nicht geschafft.“ Ackermann habe Börsig immer noch als seinen Mitarbeiter gesehen. Börsig habe weiter operativ mitmischen wollen. Einerseits sei er als einziger Banker im Aufsichtsrat ein Glücksfall gewesen, sagt ein anderer Aufsichtsrat, „Börsig kannte das Geschäft. Der Vorstand konnte ihm nie etwas vormachen.“ Doch genau das habe den Streit entfacht. „Er wollte ihnen erzählen, wie es geht. Das sah der Vorstand nicht gerne.“

Bald ließ sich Börsig zitieren, dass „Herr Ackermann heute meist zu mir ins Büro kommt, während früher ich ihn aufsuchte“. Von allen wurde das als Machtdemonstration gewertet – außer von Börsig. Tue ihm heute fast leid, sagt er, das Zitat hätte er dem Journalisten aus dem Artikel streichen sollen.

Falsch verstanden, nicht so gemeint – vieles in Börsigs später Karriere ist ein Kampf um die Deutungshoheit.

„Natürlich hat ihn das alles getroffen“

TILMAN TODENHÖFER, Aufsichtsrat der Deutschen Bank und persönlicher Freund von Clemens Börsig, über dessen Machtkampf mit Josef Ackermann

Damals zum Beispiel, 2009, als Ackermann kündete, er werde auf alle Fälle 2010 abtreten. Die Version, die sich in der Öffentlichkeit durchgesetzt hat, geht so: Börsig suchte einen Nachfolger und fand seinen Favoriten – sich selbst. Die Aufsichtsratsmehrheit war dann aber gegen die Krönung des eigenen Chefs, auch weil das jegliche Regeln der guten Unternehmensführung ad absurdum geführt hätte: vom Vorstand zum Aufsichtsratschef zum Vorstandschef. Und Ackermann ließ sich noch einmal zu ein paar Jahren überreden, aus Pflichtgefühl, wie er durchklingen ließ.

Börsigs Version geht so: „Ich habe überhaupt keine Ambitionen gehabt und wollte Aufsichtsratsvorsitzender bleiben.“ Es habe nur zu dieser Zeit unter den Vorständen keinen Kandidaten gegeben, der schon so weit gewesen wäre. Deswegen sei er aus dem Aufsichtsrat gefragt worden, ob er es für eine Übergangszeit selbst machen würde. Und er hätte es zur Not gemacht. Warum? „Allenfalls aus Pflichtgefühl.“ Die Geschichtsschreiber werden die Wahrheit wohl nicht mehr herausfinden. Sicher ist aber, dass sich von da an der Konflikt der beiden Männer zuspitzte – und dass sich Börsigs Version nicht durchgesetzt hat.

In vielen Ihrer Aussagen klingt an, dass die Öffentlichkeit ein völlig falsches Bild von Ihnen habe. Warum haben Sie dann so lange geschwiegen?

BÖRSIG Ich halte mich an das Verschwiegenheitsgebot. Und ich kann auch nicht plötzlich tun, was ich mein Leben lang abgelehnt habe. Wissen Sie, was in meiner Zeit bei Bosch mal ein Geschäftsführer dem neuen Pressesprecher gesagt hat? Seine Aufgabe sei es, dass wir nicht in der Presse stehen. Sollte man sich das heute noch als Maßstab nehmen? Bei der Deutschen Bank, wo die PR-Abteilung sehr offensiv Pressearbeit für Ackermanns Positionen machte?

BÖRSIG Ich fahre meinen Kurs und lasse mich davon nicht beeinflussen. Wenn man heute eine Führungsposition hat, dann braucht man Stehvermögen, da darf Sie nicht alles gleich umhauen. Das muss man kognitiv rationalisieren und dann damit klarkommen.

Die Schlagzeilen, die harte Kritik, hat Sie das getroffen?

BÖRSIG Na ja, spurlos geht so etwas natürlich nicht an einem vorüber.

Die Zeit als Chef aufseher der Deutschen Bank hat Börsig verändert. „Zu Beginn seiner Amtszeit ruhte er noch in sich“, erinnert sich ein ehemaliger Aufsichtsratskollege. „Durch das Konkurrenzverhältnis mit Ackermann wurde er dünnhäutiger, reagierte in

Fortsetzung auf Seite 26

Fortsetzung von Seite 25

Sitzungen schnell ungeduldig. So mancher im Aufsichtsrat ist heute einfach froh, dass die beiden Mächtigen abgedankt haben, dass es vorbei ist. „Das war ein schlimmer Zustand“, sagt einer, „das ganze Haus war gespalten.“ Börsig ist am Ende so misstrauisch gewesen, dass er kaum noch kommuniziert habe, aus Angst, alles könnte sofort an die Presse gehen. Über den Menschen Börsig können Aufsichtsratskollegen aber nur wenig erzählen, es ist schwer, an ihn heranzukommen.

Die Charakterisierung haben in den letzten Jahren seine Gegner übernommen, Bankinsider, anonym. Hochintelligent sei er zwar, aber arbeitsbesessen, abgehoben elitär, stur. Börsigs Vertraute haben sich aus den öffentlichen Debatten so kategorisch rausgehalten wie er. Da war vor allem einer: Tilman Todenhöfer, 68, einst Topmanager bei Bosch und bis heute Aufsichtsrat der Deutschen Bank. Was er heute erzählt, verrät viel über den Menschen Clemens Börsig. Todenhöfer sagt: „Wir sind gute Freunde. Aber keine Duzfreunde oder Kumpels. Es ist eine gepflegte Freundschaft.“ Ihre Familien unternehmen etwas zusammen, sie kennen sich seit 20 Jahren, seit Börsigs Zeit bei Bosch. Aber deswegen gleich duzen? Nein. Wenn der eine mit dem anderen telefonieren will, vereinbaren ihre Sekretariate einen Termin, wenn es dringend ist, binnen 24 Stunden, sagt Todenhöfer.

Clemens Börsig stammt aus einer konservativen, gutbürgerlichen Familie im badischen Achern, einer „vorzüglichen Familie“, wie er sagt. Der Vater Jurist, der den elterlichen Lebensmittelfachhandel und Zuckerimport übernehmen musste; die Mutter promovierte Volkswirtin, die ihre wissenschaftliche Karriere aufgab, als die Kinder geboren wurden. Drei Töchter, ein Sohn, streng nach katholischen Werten erzogen, sie hätten ihn „intellektuelle Redlichkeit und Unabhängigkeit“ gelehrt, sagt Börsig.

Dazu kam später die konservative Welt von Bosch: Todenhöfer sagt, in diesem andächtigen Tonfall, den auch Börsig beim Thema Bosch anspricht: „Die Jahre dort haben ihn sehr geprägt, wie auch mich.“ Dem Unternehmen dienen, Loyalität, Integrität, Verschwiegenheit nach außen – alles Werte, die Börsig heute gern als die seinen zitiert. Sie haben viel telefoniert in den vergangenen Jahren, über vernichtende Artikel gesprochen, über veröffentlichte Gerüchte aus der Bank. „Natürlich hat ihn das alles getroffen“, sagt Todenhöfer. „Ich habe ihm geraten, er sollte sich da nicht hineinbegeben. Und er hat auch keine Gegenaktionen gestartet. Ich halte den Weg für absolut richtig.“

Herr Börsig, was muss man können als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank? Börsig Man muss vor allem das Geschäft verstehen. Banker sind untereinander zwar fair, aber unbarmherzig. Wenn die merken, der weiß nicht, um was es geht, dann haben Sie schon verloren.

Ging es in der Bank härter zu als bei Ihren Stationen davor? Börsig Kein Unternehmen ist ein Mädchenpensionat! Aber die Deutsche Bank war schon anders. Ist ja auch die Deutsche Bank. Als die US-Bank Lehman Brothers pleiteging, dachte ich mir: Das bräuhete ich jetzt eigentlich nicht. Der Stress war natürlich ziemlich hoch.

Hat Sie die Zeit bei der Bank verändert? Börsig Ich denke nicht. Ich bin mir vergleichsweise treu geblieben. Woraus man nicht schließen sollte, dass ich nicht selbstkritisch bin. Intellektuelle sind immer selbstkritisch.

Haben Sie Fehler gemacht? Börsig (schweigt lange) Ich denke, im Großen und Ganzen: Nein. Aber ich möchte nicht meine eigene Arbeit beurteilen.

Sie haben bei unserer Interviewanfrage kurz vor Ihrer letzten Hauptversammlung im Mai



gesagt: „Noch zwei Wochen. Ich muss da jetzt noch durch.“ Wie haben Sie sich gefühlt, als es zu Ende war?

Börsig Erleichtert. Das ist so, wie wenn Sie ein Examen hatten. Ich war froh, es hinter mir zu haben.

Jede Hauptversammlung sei für Börsig eine Herausforderung gewesen, sagt Todenhöfer. „Er ist ein absoluter Perfektionist. Unvorhergesehene, nicht eingeleitete Ereignisse widerstreben ihm. Er hat versucht, sich vorher möglichst genau auf alles vorzubereiten, was kommen könnte.“

Es kamen Anträge, Börsig als Versammlungsleiter abzuwählen, harsche Investorenkritik Jahr für Jahr. Er hat alles überlebt und ist doch nicht freiwillig gegangen. Und musste als dramatisches Finale des Machtkampfs seinen Rücktritt anbieten. Nur so stimmten am Ende auch die Ackermann-Getreuen im Aufsichtsrat der neuen Bank-Doppelspitze aus Anshu Jain und Jürgen Fitschen zu, die er ausgewählt hatte. Diese letzte Hauptversammlung war ein Triumph für Ackermann, der am Ende seiner gefeierten Rede gar säuselte: „Ein besonderer Dank geht an dich, lieber Clemens.“ Börsig war froh, als es vorbei war. Gleich am nächsten Tag ist er mit seiner Frau und seiner Nichte für das Wochenende nach Paris gefahren. „Das hatte ich meiner Nichte zu Weihnachten geschenkt“, sagt er. „Es war gutes Wetter, es war sehr schön.“

Inzwischen hat er sein Büro im 33. Stockwerk, von dem er auf den Frankfurter Römer und den

Main blicken konnte, geräumt. Es gehört jetzt seinem Nachfolger Paul Achleitner. Börsig ist in ein anderes Büro umgezogen, im gleichen Stockwerk. Er hat weiter eine Sekretärin und einen eigenen Fahrer. „Der Abschied ist ihm nicht leichtgefallen“, sagt Todenhöfer. Es sei gut, dass er der Bank verbunden bleiben kann. „Man macht sich persönlich ja auch Sorgen um die Wahrnehmung nach außen.“

Er wolle das Amt ordentlich übergeben, sein Netzwerk aus Kontakten weiter pflegen und der Bank zur Verfügung stellen, sagt Börsig. Langweilig wird es ihm nicht werden, da sind zum Beispiel noch die Aufsichtsratsmandate bei Bayer, Daimler und Linde, diverse Kultur- und Hochschulposten. Und das soll noch nicht alles sein.

Herr Börsig, was kommt jetzt?

Börsig Erst wenn ich ein wenig Abstand gewonnen habe, denke ich darüber nach, ob ich überhaupt noch etwas zusätzlich mache. Ich habe ja meiner Frau versprochen, dass ich mehr Zeit für sie haben werde. Und wenn ich ein bisschen mehr lesen, Golf spielen und Ski fahren könnte, das wäre auch was.

Sie sollen sich vertraglich haben zusehern lassen, Vorsitzender der Deutsche Bank Stiftung werden zu dürfen?

Börsig Nein, eine solche Zusage gibt es nicht. **Werden oder wollen Sie diesen Posten denn übernehmen?**

Börsig Ich habe Ihnen doch gesagt, dass ich eine Denkpause einlege.

Das war's. **Josef Ackermann** und **Clemens Börsig** reichen sich auf der Hauptversammlung im Mai die Hand. Mit dabei die neuen Bankchefs **Anshu Jain** (l.) und **Jürgen Fitschen** (r.)

Werden Sie die Hitze des Gefechts, die Macht, die Nähe zum Weltfinanzgeschehen nicht bald vermissen?

Börsig Nein, ganz sicher nicht. Ich war jetzt lange genug im Gefecht. **Würden Sie den Job als Aufsichtsratschef heute noch einmal machen?**

Börsig (schweigt lange) Wenn ich alles bewusst hätte, was die sechs Jahre läuft, was einem blüht. Das ist nun wirklich das Gute an unserem Schicksal. Dass Sie diese Entscheidungen immer treffen, wenn Sie noch nicht wissen, was auf Sie zukommt.



1. Juli 2011 Weber sagt ab, die Suche geht von vorn los. Ackermanns Vertraute sprechen von Börsigs zweiter Pleite.

25. Juli 2011 Die Bank verkündet, dass Börsigs Kandidaten Fitschen und Jain Vorstandschefs werden. Ackermann soll sein Nachfolger als Chefaufsichtsrat werden.



14. November 2011 Nach öffentlichen Protesten verkündet Ackermann, doch nicht mehr zu wollen. Börsigs Nachfolger soll nun der Allianz-Manager **Paul Achleitner** werden. Es folgen Monate voller Sticheleien.

31. Mai 2012 Auf der Hauptversammlung danken Ackermann und Börsig ab. Mit je einem Satz versuchen sie die Versöhnung: „lieber Clemens“, „lieber Joe“. Das war's.

Das Duell der Alphatiere
Chronik eines Machtkampfs

1. April 2007 In der „Welt am Sonntag“ sagt Börsig, „dass Herr Ackermann heute meist zu mir ins Büro kommt, während früher ich ihn aufsuchte.“ Ackermann fasst das als Provokation auf.

17. März 2009 Börsig beruft vier neue Vorstände, darunter die heutigen Bankchefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen. Er befürwortet die Spekulationen, wer 2010 Ackermanns Nachfolger werden könnte.

März 2009 Öffentlich wird Börsig selbst als Nachfolger Ackermanns gehandelt. Es heißt, er sei bereit für die Aufgabe, Ackermann föhlich herausgefordert.

27. April 2009 Die Deutsche Bank teilt mit, dass Ackermann nun doch Vorstandschef bleibt. Die Zeitungen schreiben „Blamage für Börsig“.

9. Februar 2011 Nach dessen Rücktritt als Bundesbankchef wünscht sich Ackermann Axel Weber als Nachfolger. Börsig ist zurückhaltend.

15. Mai 2011 Der Machtkampf um die Nachfolge wird zunehmend öffentlich ausgetragen. „Das Heft hat der Aufsichtsrat, vor allem der Vorsitzende, voll in der Hand“, sagt Börsig der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“.



2. April 2006 Der Chefaufsichtsrat der Deutschen Bank, Rolf-E. Breuer, tritt zurück. Josef Ackermann tritt seinen bis dahin loyalen Finanzvorstand **Clemens Börsig**, den Job zu übernehmen.



ANNES ANTWORT NIMM ES WIE EIN MANN



Als Beraterin und Coach kennt sich Anne Wetzdorf mit Problemen im Büro bestens aus. Jede Woche beantwortet sie hier Ihre Fragen

Das Problem Ich arbeite seit über 20 Jahren in einem Konzern, seit mehreren Jahren als Hauptabteilungsleiterin. Mein Job macht mir Spaß, und ich gehe gern ins Büro. Vor ein paar Tagen habe ich zufällig gehört, wie ein Trainee zu einer meiner Mitarbeiterinnen gesagt hat: „Wenn deine Chefin nicht immer wie ein Mann auftreten würde, könnte man sie eigentlich echt gerne mögen.“ Das war verletzend und beschäftigt mich sehr. Ich kriege in meiner Position nur selten Feedback und überlege, wie ich damit umgehe. Was raten Sie mir?
CORINNA, 47 J., PRODUKTION, GROSSINDUSTRIE

Annes Antwort Bestimmt haben Sie sich all die Gedanken schon gemacht, die mir gerade durch den Kopf gehen: Wie treten Sie denn auf, dass es so kommentiert wird? Wie sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, wie

verhalten Sie sich in einem vermutlich männerdominierten Umfeld? Nach meiner Erfahrung färbt die Kultur eines Unternehmens ganz automatisch auf das Verhalten der Mitarbeiter ab. Entsprechend könnten Sie mal bei einem Glas Rotwein Ihre Unternehmenskultur beleuchten und überlegen, wie diese wohl Ihr Verhalten beeinflusst. Sie könnten natürlich auch einfach nachfragen, was der forsche Grünschnabel genau gemeint hat. Das wäre der einfachste Weg. Der aus meiner Sicht allerdings nur dann funktioniert, wenn Ihr Schützling nicht auf den Mund gefallen ist. Denn für einen Trainee sind Sie als Hauptabteilungsleiterin hierarchisch so weit weg, dass Sie den Armen vermutlich in eine unangenehme Situation bringen. Im Zweifelsfall wird

er keine Ahnung haben, wie er sich verhalten soll, und stumm sein wie ein Fisch. Das wäre dann weniger zielführend. Ich rate Ihnen, das Thema schrittweise anzugehen. Haben Sie einen guten Freund? Mit einer so vertrauensvollen Beziehung, dass er Ihnen wirklich ehrlich sagt, was er denkt, und Sie das Gesagte auch annehmen können? Dann sollten Sie ihn fragen, was ihm so auffällt. An Ihrer Art, Ihm zuzuhören, Ihrer Sprache. Die wesentlichen – auch kritischen – Dinge wird er Ihnen schon sagen. Wichtig ist, dass Sie einfach nur zuhören und das Ganze nicht kommentieren oder sich gar rechtfertigen. Wenn es Ihnen zu viel werden sollte, setzen Sie das Gespräch lieber an anderer Stelle fort. Oder freuen sich einfach, wenn es viele positive Dinge sind – denn es

war bestimmt kein leichter Weg zu Ihrer heutigen Position. Im nächsten Schritt gehen Sie näher an Ihr berufliches Umfeld und bitten jemanden aus Ihrem Bereich um ein Feedback. Am besten einen Kollegen auf Augenhöhe, dem Sie vertrauen und der Sie auch wirklich beurteilen kann. Erst am Ende, wenn Sie schon ein wirklich klares Bild von sich haben, fragen Sie einen Ihrer Mitarbeiter. Genau wie oben. Denn dann kriegen Sie auch genau die Feinheiten aus dem Alltag mit, die Sie wirklich interessieren und weiterbringen. **Kontakt** Auch Sie haben ein Problem im Job oder mit Kollegen? Schreiben Sie an fragen@guj.de. Zuschriften werden vertraulich behandelt. Alle Antworten von Anne unter www.ftd.de/anne.

IMPRESSUM

Die **Financial Times Deutschland** ist überregional publiziert; alle acht deutschen Verlagspartner. **Sprecher des Chefredaktionskollegiums:** Stefan Klusmann. **Chefredakteure:** Stefanie Burgner, (BORSE ONLINE), Dr. Nikolaus Friesen (Impulse), Stefan Klusmann (Capital, FTD). **Stellvertretende Chefredakteure:** Christian Baalig (Capital), Sven Cassee (FTD), Gesaen Kruse (BORSE ONLINE), Paul Parndt (Capital), Stefan Wegel (FTD). **Redaktion:** Dominik And. **Geschäftsführende Redakteure:** Sabella Amold, **Chef vom Dienst:** Helmut Kapp (Stz). **Finanzen:** Tim Barz (Stz). **Nachrichtentexte:** Dirk Berninghoff, Joachim Drejkluft (Stz), Philipp Jahn (Stz). **Bildchef:** Peter Ruffelt, Jose Blanco (Stz). **Kommentarredakteur:** Dr. Anton Metz (Stz). **Unternehmen:** Guido Wafnrom (Stz), Jim Patek (Stz). **Politik:** Andreas Theysen (Stz), Ulrike Sosala (Stz). **Finanzen:** Tim Barz (Stz), Christian Kirchner (Stz). **Gold:** Jochen Münch (Stz). **Usp:** (Stz), (Stz). **Agenda:** Horst von Buttar (Stz). **Usp:** (Stz), (Stz). **Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes:** Stefan Klusmann. Sitz des Ressorts Politik: 10565 Berlin, der