



# »MACHEN IST MUTIGER ALS WOLLEN«

Ihre Mutter glaubt nicht an sie und nimmt sie mit 14 von der Schule: Aufsichtsrätin **Manuela Rousseau** bekommt früh zu spüren, dass aus Mädchen eigentlich nichts werden kann – und soll. Heute leitet sie eine Abteilung bei Beiersdorf, ist Professorin, Autorin, Mentorin. Ohne akademische Ausbildung. Ein Porträt.

Text **Belinda Duvinage**

Fotos **Bob Leinders für W&V**

**D**ie Nacht zum Montag war stürmisch. Der passende Abschluss für ein turbulentes Oktoberwochenende, das unter anderem die erste Frau an der Spitze eines deutschen Dax-Konzerns hervorgebracht hat. SAP macht Jennifer Morgan zur Co-Chefin. Und Manuela Rousseau damit ein Stück zufriedener. Als die Leiterin der Corporate-Social-Responsibility-Abteilung von Beiersdorf an diesem Montagmorgen ihr Büro in der fünften Etage der Hamburger Unternehmenszentrale in der Unnastraße betritt, ist schnell klar: Die Wellen, die die SAP-Entscheidung hervorgerufen haben, sind auch ans Elbufer geschlagen.

„Was für eine großartige Nachricht, oder?“, sagt sie, nein, sie ruft es fast. Frauen in Führungspositionen sind Rousseaus Herzensthema. Als Mentorin unterstützt sie vor allem den weiblichen Nachwuchs bereits seit vielen Jahren. „Mit Zeit, Netzwerk, Erfahrung“, wie sie sagt. Aber ohne akademische Ausbildung. Der Weg von Manuela Rousseau ist, nun ja, man könnte sagen: außergewöhnlich.

Nachdem sie in diesem Jahr ihr Buch *Wir brauchen Frauen, die sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines Dax-Konzerns* präsentiert hat, nimmt das auch eine breitere Öffentlichkeit wahr. Rousseau ist aktuell zum fünften Mal in den Aufsichtsrat von Beiersdorf gewählt worden, dieses Mal zudem →

## MANUELA ROUSSEAU

ist eigentlich immer aktiv. Nur beim Lesen oder auf Reisen kann sie schon einmal die Welt vergessen. Zumindest fast. Im letzten Urlaub hat ihr Mann deshalb das Handy weggesperrt mit den Worten: „Das musst du jetzt mal üben, Manuela.“



## EIN BUCH FÜR FRAUEN UND MÄNNER

Manuela Rousseau beschreibt darin ihre ungewöhnliche Karriere, ohne dabei die eigenen Selbstzweifel zu verschweigen. Wie wichtig es ist, Frauen zu ermutigen, sich selbstbewusst zu behaupten, offenbarte sich ihr einmal mehr, als bei einer Aktionärsversammlung 2015 ein Redner Applaus ertete, als er behauptete, Frauen seien nicht geeignet für Führungspositionen. „Männer merken oftmals nicht, was da gerade passiert. Das müssen wir ihnen zeigen.“

zur stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Trotzdem kein Selbstläufer: „Für mich war das noch einmal ein sehr großes Vertrauen, das mir die Kolleginnen und Kollegen damit im Unternehmen entgegenbringen.“

Als die heute 64-Jährige 1999 das erste Mal in den Aufsichtsrat des Konzerns gewählt wurde, war sie stellvertretende Unternehmenssprecherin bei Beiersdorf – eine Exotin in einer fast ausschließlich männlich geprägten Welt. Heute, 20 Jahre später, liegt ihr kleines, schlichtes Büro mit weitläufigem Blick über Hamburger Schornsteine gleich neben dem Sitzungssaal, in dem der Aufsichtsrat tagt.

Laut Allbright-Stiftung sitzen im September 2019 zwar immerhin 540 Frauen und 1172 Männer in den Aufsichtsräten der deutschen Börsenunternehmen; die Quote liegt damit bei 31,5 Prozent. In den Vorständen von 160 börsennotierten deutschen Unternehmen allerdings liegt der Männeranteil noch immer bei rund 90 Prozent.

### ALTE STEREOTYPE ÜBERWINDEN

Es ist noch viel zu tun, bis Männer und Frauen auch praktisch gleichberechtigt sind, sagt Rousseau. Die Quote ist für sie dabei eine notwendige Krücke, bis die „alten, blockierenden Stereotype endlich überwunden sind“.

Während Rousseau erzählt, verteilt sie ihr selbst gemachtes Ingwerwasser, das sie „nicht aus gesundheitlichen Gründen“ trinkt, sondern weil „einfaches Wasser ja irgendwann auch langweilig“ schmeckt. Und Langeweile ist nichts für die Beiersdorf-Frau. Bei der Recherche zu ihren beruflichen Aktivitäten ergibt sich schnell folgender Schluss: Der Tag einer Manuela Rousseau muss mehr als 24 Stunden haben. Ihr berufliches Engagement allein reicht für vier, wenn nicht fünf ganze Leben.

Neben ihrer CSR-Tätigkeit bei Beiersdorf ist Rousseau mittlerweile Professorin im Studiengang Kulturmanagement an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater. Außerdem ist sie ehrenamtlich in Beiräten zahlreicher, unter anderem sehr prestigeträchtiger Einrichtungen wie der Hamburger Kunsthalle aktiv – genauso wie im Vorstand der Bürgerstiftung von Rellingen.

### NETZWERKEN MIT STRATEGIE

Eine kleine Gemeinde bei Hamburg, in die sie mit ihrem Mann vor 15 Jahren gezogen ist. „Wir hatten keinerlei persönliche Kontakte im Ort und haben überlegt: Wie können wir uns hier verankern? Also suchte ich das Gespräch mit der neu gegründeten Bürgerstiftung und habe gesagt: Ich bringe Kompetenzen um Fundraising mit. Wenn ihr das braucht, würde ich gern im Vorstand mitmachen“, erzählt sie. „Ich überlege bei Ehrenämtern: Was kann ich einbringen und was bekomme

ich zurück, was ist mein ideeller Mehrwert für das Engagement?“

Rousseau geht stets strategisch vor. Etwas, was sie, wie sie sagt, bei Frauen oft vermisst. „Ich beobachte, dass Frauen beim Netzwerken oft ziellos agieren. Ich wünsche mir, dass Frauen konkreter überlegen, was sie von Veranstaltungen mitnehmen möchten, mit wem sie dort sprechen oder wen sie kennenlernen wollen. Ein simples: ‚Ich gehe da mal hin‘, das ist mir zu wenig.“

### FRAUEN UND MÄNNER MÜSSEN SICH FINDEN

Der Wert von sinnvollem Netzwerken gehört für sie zu den wichtigsten Dingen überhaupt, die sie an ihre überwiegend weiblichen Mentees weitergibt, mit denen sie sich vor allem über Hochschulprogramme zusammenfindet. Über einen Zeitraum von sechs oder zwölf Monaten trifft sie sich alle vier bis sechs Wochen mit den jungen Menschen für einige Stunden, bespricht deren persönliche Situation, vereinbart Ziele, bestärkt und spricht Mut zu: „Gerade Frauen mögen es nicht besonders, sich sichtbar zu machen oder klar zu sagen: Ich kann dieses oder jenes besonders gut. Oder vielleicht sogar besser als andere.“ Anders als bei ihr selbst, die „eher kleingehalten wurde“, sei es für die Frauen heute oft ein Problem, sich vor lauter Möglichkeiten und Erwartungen selbst nicht aus den Augen zu verlieren.

Netzwerke, so Rousseau weiter, seien zudem noch immer überwiegend männlich geprägt. „Männer haben jahrhundertelange Erfahrungen in ihren Zünften und beruflichen Netzwerken aufgebaut. Während Frauen zu der Zeit überwiegend soziale Netzwerke pflegten, haben Männer an den beruflichen gearbeitet. Frauen sind also viel kürzere Zeit auf diesem Spielfeld der beruflichen Netzwerke. Aber: Sie sind dabei, in die männlichen Netzwerke hineinzukommen.“

Reine Frauen- oder Männernetzwerke allerdings hält sie auf Dauer nicht für zielführend: „Männer und Frauen müssen sich miteinander finden, zusammenkommen und die individuellen Fähigkeiten stärken und nutzen.“

### IHRE MUTTER GLAUBT NICHT AN SIE

Dass Rousseau eine gefragte Ratgeberin für den weiblichen Führungsnachwuchs werden würde, war alles andere als absehbar: Ihre größtenteils alleinerziehende Mutter glaubt nicht daran, dass aus dem Mädchen etwas werden kann, macht auch in der Erziehung große Unterschiede zwischen Sohn und Tochter, vermittelt dem kleinen Mädchen, sie sei eine Enttäuschung, einfach, „weil ich ein Mädchen bin“.

Dass sie sich und ihren Glauben an die eigenen Fähigkeiten in dieser Zeit nicht verliert, liegt an der bedingungslosen Liebe ihrer Großeltern, bei denen sie zeitweise aufwächst. „Ich glaube, dass ich in dem Kontrast zwischen dem, was meine Großeltern mir mitgegeben haben, und dem, was mir meine Mutter



»Pippi  
Langstrumpf  
hat mir mit  
ihrem Beispiel  
großen Mut  
gemacht:  
Man muss  
seinen  
eigenen Weg  
suchen.«

Manuela Rousseau,  
Aufsichtsrätin bei Beiersdorf

vermittelt hat, gespürt habe: Wenn ich dahin gehe, ist alles gut, und auf der anderen Seite mache ich alles falsch. Das kann einfach nicht an mir liegen. Meine Mutter hat mir unbewusst das Rüstzeug mitgegeben, mich frühzeitig zu positionieren.“

#### ÜBER NACHT BANKROTT

Rousseau wirkt viel zarter als auf dem Bildschirm und auf Fotos. Wenn sie von ihrer Kindheit erzählt, ändert sie das Tempo. Adagio statt Allegro. Die Hände liegen ruhig auf dem Tisch, und das aufgeregte Klackern ihres goldenen Armbands verstummt. Sie hält kurz inne und fügt dann pragmatisch und mit schelmischem Schmunzeln hinzu: „Pippi Langstrumpf hat mir mit ihrem Beispiel wirklich großen Mut gemacht: Man muss seinen eigenen Weg suchen. Sie hatte ja keine Eltern, die ihr Vorbild waren oder über die sie sich aufregen oder mit denen sie sich reiben konnte.“ Ähnlich wie Astrid Lindgrens Heldin ist auch Rousseau nicht gern passiv.

Und: Sie lässt sich nicht von Formalien aufhalten. Eine höhere Schulbildung bleibt Rousseau verwehrt, das Geld ist schlicht zu knapp. Mit 14, nach dem Hauptschulabschluss, geht sie auf Wunsch ihrer Mutter von der Schule ab. Nach einer Ausbildung im Einzelhandel macht sie sich selbstständig mit einem Plattengeschäft und zwei Partnern. Das Geschäft mit 28 Mitarbeitern läuft gut – um dann schlagartig eine bittere Wende zu nehmen: Als einer der beiden Partner über Nacht die Konten leer räumt, bleibt eine verzweifelte junge Frau zurück: unverschuldet bankrott, ohne Job, ohne Perspektive. Ihre Beziehung zerbricht daran. „Sich danach zu sortieren und wieder aufzustehen war sicherlich die größte Hürde meines Lebens“, sagt sie.

#### EIN INNERER KOMPASS

Aber Rousseau, damals Ende 20, rappelt sich auf, schmiedet einen Plan und notiert auf einem kleinen Zettel: Ich möchte einen Job in einem Industrieunternehmen, finanzielle Unabhängigkeit und eine Eigentumswohnung. „Das mag sich heute ein wenig naiv anhören, aber es war ein guter Kompass, der mir geholfen hat, mich neu auszurichten und aufzurichten. Niederlagen als zweite Chance zu sehen hat einige Zeit gedauert. Aber heute ist Scheitern für mich tatsächlich nur eine Lernkurve oder oft ein Umweg.“

Ihre Neugierde, ihre Wissbegierde, vor allem aber ihr Durchhaltevermögen haben sie dahin gebracht, wo sie heute ist, sagt Rousseau über sich selbst und räumt ein: „Es braucht dabei aber immer auch Menschen, die an einen glauben.“ Wie essenziell Mentoren bei der eigenen Karriere sind, weiß sie also aus eigener Erfahrung.

Nach ihrer Krise bewirbt sie sich ihrem Plan entsprechend bei Beiersdorf, im Einkauf, via Telefon. Ihre schriftlichen Unterlagen, sagt sie, hätten nur zu einer Absage geführt. Und sie hat Glück. „Da gab es einen →



#### „DER AKADEMISCHE TITEL HATTE EIN AUSGLEICHENDES ELEMENT“

Manuela Rousseau wurde 1955 in Neumünster als Tochter einer Näherin und eines Lokführers geboren. Sie ist Leiterin der Corporate-Social-Responsibility-Abteilung bei Beiersdorf, stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, außerdem Professorin an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater – und das ohne akademische Ausbildung. Lange Zeit hat sie darüber nicht gern gesprochen. Als sie 2001 ihren Professorentitel erhielt, war der „Drops endlich gelutscht“. Obwohl sie manchmal darüber nachdenkt, doch noch Kunstgeschichte zu studieren. Oder Musikgeschichte. Oder beides.

Einkaufsleiter, der zwar meine Defizite sah, aber eben auch intuitiv spürte: Sie will etwas erreichen, und ich kann ihr die Chance bieten, es zu beweisen.“ Sie bekommt den Job.

Nach einigen Jahren im Einkauf wechselt sie intern auf eine Stelle in der PR-Abteilung und trifft auf Klaus Peter Nebel. „Ich nenne das gelegentlich auch meinen Sechser im Lotto: Mein damaliger Vorgesetzter bei Beiersdorf, Professor Klaus Peter Nebel, hat mir immer Mut gemacht: „Die formale Bildung ist das eine, die Persönlichkeit dahinter das andere, zu wissen, was man im Leben erreichen will, zählt, und ich spüre bei Ihnen, dass Sie zeigen wollen, was Sie können.“ Irgendwer, erinnert sie sich, habe mal gesagt: „Ob du dir diesen Mentor gesucht hast oder der Mentor dich, ist gar nicht so klar.“

### REDAKTEURIN BEI DER „BILD“-ZEITUNG

Nebel motiviert sie, sich ihren beruflichen Defiziten konstruktiv zu stellen. Um für journalistische Anfragen besser gewappnet zu sein, hospitiert sie in der Redaktion der *Bild*-Zeitung und arbeitet an ihren Wochenenden anschließend drei Jahre als freie Redakteurin.

Mit seinem Zuspruch engagiert sie sich für den Erhalt der Hamburger Nikolaikirche, übernimmt Dozententätigkeiten an der Hochschule für Musik und Theater, erweitert Stück für Stück ihr Netzwerk und traut sich schließlich, ihren Professorentitel, der ihr 2001 verliehen wird, auch öffentlich zu präsentieren und zu ihrer fehlenden akademischen Bildung zu stehen, was sie als ungemein erleichternd empfindet.

„Neben meinem Mann, der mich seit 30 Jahren bei allem unterstützt, ist Herr Nebel rückblickend wahrscheinlich der Held meiner Lebensgeschichte“, sagt sie. „Die Neugierde, die Haltung, die junge Menschen mitbringen, ist auch für andere interessant. Professor Nebel hat sich interessiert. In seiner humanen Art war er jemand, von dem ich dachte: Meine Güte, ein einzelner Mensch kann so viel bei anderen bewirken, Kraft, Energie, Mut schenken, das durfte ich erfahren und habe mir vorgenommen: Genau das will ich auch weitergeben.“

Mit ihrer Mentorentätigkeit, mit der Veröffentlichung ihres Buches, will Rousseau also zurückgeben, was sie selbst erlebt hat. Sie möchte junge Frauen darin bestärken, ihre inneren Grenzen zu überwinden, mutig zu sein, sich Chancen nicht entgehen zu lassen, weil die, oftmals unbegründeten, Selbstzweifel zu laut sind: „Ich muss mich auch oft innerlich überwinden und zum Ja zwingen, wenn Angebote an mich herangetragen werden. Aber jedes Angebot ist zuallererst eine Chance. Alles, was wir an Versagensängsten, Zögern in uns tragen, darf erst mal liegen bleiben. Das erste, klare ‚Ja‘ ist elementar. Wir bewegen uns damit aus unserer Komfortzone heraus. Auch für mich ist das jedes Mal eine

## Manuela Rousseau

Leiterin  
Corporate Social  
Responsibility  
(Auswahl)

Seit 2018  
Stiftungsrat  
Hamburger  
Kunsthalle

Seit 2017  
Kuratorium  
Randstad-Stiftung

Seit 2017  
Vorstand Freunde  
der Hamburger  
Kammerspiele e. V.

Seit 2016  
Beirat Universitäts-  
gesellschaft  
Hamburg e. V.

Seit 2011  
2. Vorsitzende  
Bürgerstiftung  
Rellingen

Seit 2009  
Mitglied im  
Aufsichtsrat der  
Maxingvest AG

Seit 1999  
Mitglied im  
Aufsichtsrat der  
Beiersdorf AG

Seit 2009  
Mitglied bei FidAR  
- Frauen in die  
Aufsichtsräte e. V.

1991-2007  
Stellvertretende  
Konzernsprecherin  
Beiersdorf AG,  
Hamburg

Seit 2001  
Professorin an der  
Hamburger  
Hochschule für  
Musik und Theater

Seit 1992  
Dozentin im  
Fachgebiet PR/  
Fundraising/  
Management

Seit 1997  
Mitglied im  
Arbeitskreis  
Kulturförderung -  
Bundesverband  
der Deutschen  
Industrie (BDI)

Von 2003 bis 2009  
Vorstand des AKS

1996  
Mitglied bei Zonta  
International e. V. -  
Verband berufstätiger  
Frauen in  
verantwortlichen  
Positionen

Überwindung und anstrengend. Wir finden es aber nur heraus, wenn wir es machen. Mein Motto: Machen ist mutiger als wollen.“

Junge Frauen, die sie zuletzt mit ihrem Mut besonders beeindruckt haben, erzählt Rousseau, sind Jana Tepe und Anna Kaiser von Tandemploy, Freenet-Aufsichtsrätin Fränzi Kühne und Natascha Hoffner, die die Messe Hercareer ins Leben gerufen hat.

### ROUSSEAU HÖRT ZU

Rousseau lehnt sich zurück und lächelt. Überhaupt lächelt sie viel, das erzählt ihr Gesicht. Es ist angenehm, sich mit ihr zu unterhalten. Sie weiß, worüber sie spricht und sprechen möchte, formuliert ihre Gedanken auf den Punkt und: hört zu. Dabei bleibt sie dem Gesprächspartner zugewandt, hält Augenkontakt, ohne zu taxieren.

Müsste man sich für ein Wort entscheiden, das die vielfältigen Nuancen der Person Manuela Rousseau in sich vereint, wäre das vermutlich: Besonnenheit. Nach dem Gespräch mit ihr, nach ein paar gemeinsamen Tassen Ingwerwasser, nach der Lektüre ihres Buches, nach Sichten zahlreicher Artikel und Auftritte kann man sich gut vorstellen, dass nicht nur die Studierenden gern ihren Rat suchen. „Mich beeindruckt ihr respektvoller Umgang mit Menschen über alle Hierarchien hinweg. Sie ist engagiert und extrem zuverlässig“, beschreibt sie ihr Kollege Iain Holding, Generalmanager bei Beiersdorf für den Geschäftsbereich Deutschland und Schweiz.

### DER SCHÖNSTE TAG IHRES LEBENS

Schwierige Situationen, neue Herausforderungen bespricht Rousseau heute vor allem mit ihrem Mann Hans-Jürgen Schriever. Das Paar ist seit 27 Jahren verheiratet, das Eheversprechen erneuern die beiden jedes Jahr aufs Neue. „Das schafft ein tiefes Bewusstsein dafür, dass es nicht selbstverständlich ist, den Weg gemeinsam zu gehen. Wir Menschen verändern uns über die Zeit, in unserer Persönlichkeit, und die äußeren Bedingungen verändern sich auch, die Gesundheit, bei Verlusten innerhalb der Familie, bei Belastungen im Job. Eine Beziehung lebt davon, dass man solche Dinge auch bewusst wahrnimmt. Jeder hat seinen Anteil daran, ob wir uns miteinander weiterentwickeln oder nicht.“

Auf die Frage nach dem schönsten Tag ihres Lebens antwortet sie, ohne eine Sekunde darüber nachzudenken: „Der 18. Dezember 1992. Der Tag, an dem ich meinem Mann das Jawort gegeben habe. Oder er mir. Oder wir uns.“

Ähnlich wie ihr Namensvetter Jean-Jacques Rousseau hat sie ein positives Menschenbild und nicht nur einmal bewiesen: Auch nach der stürmischsten Nacht geht die Sonne auf. ☺