

# GUT

## 48 Tage vor der Rente: der Plan

Ihr Abschied hat längst begonnen, als Manuela Rousseau sich an einem Montagmorgen Mitte Februar in ihrem Outlook-Kalender durch die kommenden Wochen klickt. Ihre Termine sortiert sie farblich: Jeden Donnerstag um 16 Uhr Jour fixe mit den Kollegen aus dem Aufsichtsrat (rot). »Der hat immer Priorität«, sagt Rousseau. Jeden Montag um 13 Uhr Jour fixe mit dem Vorstand der Universitäts-Gesellschaft Hamburg, wo sie ehrenamtlich tätig ist (hellblau). »Das werde ich natürlich weitermachen«, sagt sie. Jeden Mittwoch um 7 Uhr schwitzt sie mit ihrem Personal Trainer (grün). »Ich muss schon ein bisschen darauf achten, fit zu bleiben.«

Rousseau hat keine Assistenz, sie organisiert sich selbst. Fast jede Stunde in ihrem Kalender ist verplant. Sie schreibt sich dort auch To-do-Listen, die sie später ausdruckt und Punkt für Punkt abhakt. »Wenn ich keine Struktur habe, macht mich das unruhig«, sagt Rousseau. Ein Termin, der schon geblockt ist: ihre Abschiedsfeier.

Manuela Rousseau ist 68 Jahre alt. Jours fixes, Meetings, Hauptversammlungen – das war 40 Jahre lang der Takt ihres Lebens, 25 davon war sie im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG. Hundert-Stunden-Wochen kamen immer wieder mal vor. Wie nimmt man Abschied von der Arbeit, wenn die das Leben war?

## 48 Tage vor der Rente: die Übergabe

Der nächste Termin an diesem Morgen ist im Produktionswerk Hamburg-Eimsbüttel, wo unter anderem Nivea-Dosen gefertigt werden: Wahlkampf für den Aufsichtsrat. Diesmal wirbt sie nicht in eigener Sache, sondern für die Frau, die ihre Nachfolgerin werden soll. Um 11.30 Uhr öffnet die Kantine, die erste Schicht geht zum Mittagessen, Arbeiter in Blau und orangefarbenen Warnwesten. Die Wahl zwischen Gemüsepfanne oder Gemüsepudding erscheint gerade wichtiger. Rousseau schüttelt Hände, verteilt Flyer. Einer fragt: »Bekomme ich mehr Geld, wenn ich Sie wähle?« Ein anderer sagt: »Die kommen doch nur, wenn sie meine Stimme brauchen.« Rousseau erzählt von all den Verbesserungen, für die sie sich eingesetzt habe. Aber natürlich weiß sie, dass das, was »da oben« entschieden wird, den weltweit 22.000 Mitarbeitenden weit weg erscheinen kann. Als sie selbst zum Essen kommt, schließt die Kantine. Sie wählt die Gemüsepfanne.

Auf einen Block des Hotels Intercontinental hat Rousseau ihr Leben als Kurve gezeichnet. »Meine ersten Jahre«, sagt sie, »waren die schwierigsten.« Sie wurde als erstes Kind einer Näherin und eines Lokführers in Neumünster geboren. Ihre Eltern ließen sich scheiden, da war sie zehn Jahre alt. Eine Frage des Vaters, die sich einbrannte: »Nimmst du die Kinder oder die Möbel?« Ihre Mutter, ihr Bruder und sie hätten dann so wenig Geld gehabt, dass die Mutter ihren Wintermantel für die Tochter umnähte.

»Ich wäre gern weiter zur Schule gegangen«, sagt Rousseau. Aber mit 14 Jahren begann sie eine Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau. Die Mutter wollte es so. Wenn Rousseau davon erzählt, schwingt kein Vorwurf mit, aber bis heute Bedauern. Welche Rente bekommt wohl eine Verkäuferin?

Ein weiterer Tiefpunkt kam mit Anfang 20: Mit ihrem ersten Ehemann eröffnete sie einen Laden für Tonträger und ging bankrott. »Ich wollte danach nie wieder abhängig sein«, erzählt Rousseau. Sie habe ihre Ziele dann in ein Notizbuch geschrieben: »1.) In einem Konzern arbeiten, der mir Sicherheit bietet, 2.) eine Eigentumswohnung kaufen, die mich fürs Alter absichert.« Im Urlaub lernte sie einen Beiersdorf-Mitarbeiter kennen, der ihr interne Stellenanzeigen weiterleitete. Mit seiner Hilfe konnte sie 1984 den ersten Punkt auf der Liste abhaken. Beiersdorf stellte sie als Einkäuferin ein.



Danach geht die Kurve immer weiter hoch, und man kann immer wieder zwei Wörter lesen: »Mache Karriere«. Und die machte sie auf vielen Feldern. Etwa im Jahr 1999, als sie die Bundesverdienstmedaille verliehen bekam, weil sie sich für die Rettung der Hamburger St.-Nikolai-Kirche engagierte. Oder 2001, als die Hochschule für Musik und Theater sie zur Professorin berief. Und besonders 1994, als ein Kollege sie fragte: »Können Sie sich vorstellen, für meine Nachfolge zu kandidieren?«

Wie sie sich heute daran erinnert, war das kein reiner Triumphmoment. Mit der Chance kamen die Zweifel: »Was, wenn ich nicht gut genug bin?« Kandidiert hat sie trotzdem. »Es wird Zeit für eine Frau im Aufsichtsrat!« lautete ihr Slogan. Doch damit war sie anscheinend ihrer Zeit zu weit voraus. Rousseau verlor. Fünf Jahre später strich sie das Motto und gewann. »Ich wollte nie nur die Quotenfrau sein«, sagt Rousseau.

## 36 Tage vor der Rente: Weltfrauentag

Am Abend vor dem Weltfrauentag steht Manuela Rousseau auf einem Podium in Hamburg-Altona. Und sie lebt ihr Credo vor: »Frauen sollen sichtbar werden.« In einem Raum voller Frauen in gedeckten Farben fällt sie in ihrem lilafarbenen Blazer und einer golden schimmernden Bluse gleich auf.

Sie setzt ihre Lesebrille auf und liest aus ihrem Buch *Wir brauchen Frauen, die sich trauen*. Ihre Mutter, das schickt sie vorweg, habe das anders gesehen. »Sie hat mir von früh an vermittelt, dass Mädchen weniger wert seien als Jungs.« Diese Haltung hätten manche in der deutschen Wirtschaft immer noch. Bei einer Aktionärsversammlung 2015 zum Beispiel habe sich ein Mann gemeldet, der Frauen pauschal für führungsuntauglich erklärte. Der Saal habe geklatscht. Niemand habe widersprochen. Rousseau sagt, sie habe nie ein Vorbild sein wollen, dann aber verstanden, dass es »Eisbrecherinnen« wie sie brauche. Nach der Diskussion ist sie ganz Geschäftsfrau: Sie baut einen Stapel Bücher auf und verkauft sie für 20 Euro das Stück.

Fragt man Rousseau, ob sie eine Feministin sei, muss sie überlegen. Als andere für Frauenrechte auf die Straße gingen, hat sie gearbeitet, zunächst für sich selbst. Das Gefühl, etwas ändern zu müssen, kam erst im Aufsichtsrat: »Ich habe mich umgeschaut und war damals die einzige Frau im Raum«, sagt sie. Das habe sich nicht richtig angefühlt. Sie begann, für die Quote zu kämpfen und Frauen zu fördern.

## 27 Tage vor der Rente: die Arbeit

Es ist einer ihrer letzten Tage in der Zentrale von Beiersdorf. Zusätzlich zu ihrem Amt als Aufsichtsrätin hatte Rousseau immer einen »normalen« Job, wie sie das nennt, erst in der Unternehmenskommunikation, später hat sie die Abteilung Corporate Social Responsibility verantwortet. Die letzten zwei Jahre arbeitete sie dann im Diversity-Team.

Um 10.30 Uhr beginnt die Videokonferenz, eine Kollegin aus Dubai ist zugeschaltet, eine aus Dubai. Es wird englisch geredet, obwohl Rousseau das erst spät gelernt hat und bis heute nicht gut kann. Es geht um eine interne Kampagne. Sie soll Mitarbeitende dazu ermutigen, über ihre Krankheiten zu sprechen. Rousseaus Abschied ist der letzte Punkt auf der Agenda. Sie sagt: »It's not time to cry yet. We cry on Wednesday.« Am Mittwoch steigt ihre Abschiedsfeier. Dann plopppt schon das nächste Meeting auf.

»Ich habe nicht eine Minute darüber nachgedacht, noch länger zu arbeiten«, sagt Rousseau. Das Arbeitsleben sei härter als früher. »Ich hatte manchmal das Gefühl, es ist viel zu viel Druck auf dem Kessel.«

## 22 Tage vor der Rente: Farewell, Manuela

Ihre Abschiedsfeier ist durchgeplant wie die jährliche Hauptversammlung für Aktionäre. Sogar der Austragungsort ist identisch: die riesige silberne Kugel, die der Konzernzentrale als Auditorium dient. Knapp 220 Gäste sind gekommen, ein Who's who der Beiersdorf-Welt, außerdem Präsidentinnen, Geschäftsführer, Professorinnen. Viele in Anzug und Abendkleid. Als die Reden beginnen, sitzt Rousseau zwischen den wohl bedeutendsten Männern ihres Lebens: ihrem Ehemann Hans-Jürgen, mit dem sie seit 31 Jahren verheiratet ist, und Wolfgang Herz, der mit der Maxingvest-Holding eine Mehrheit der Anteile an Beiersdorf hält.

Die Redeordnung zeigt, dass in einem Konzern eben doch alles hierarchisch ist. Der CEO Vincent Warnery beginnt: »Du hast es geschafft, aus Geschäftspartnern und -partnerinnen, aus Kolleginnen und Kollegen Freunde werden zu lassen.« Die Personalvorstandin Nicola Laferentz sagt: »Dienst nach Vorschrift ist wirklich nicht deine Sache.« Und der Aufsichtsratsvorsitzende sagt: »Diese Feier heute ist auch der Launch Ihres neuen Lebensabschnitts.«

Als letzte Rednerin tritt Rousseau auf die Bühne, rosafarbener Anzug, glitzernde Sneaker. »Wie packe ich 40 Jahre Arbeit in 15 Minuten?«, diese Frage habe sie über Wochen beschäftigt. Das hier ist ihr Moment – und sie redet über das, was sie am Anfang beiseiteschob: das Frausein. Darüber, dass sie an ihrem ersten Arbeitstag gegen die Kleiderordnung verstoßen habe, weil sie einen Hosenganzug trug und kein Kostüm. Darüber, dass es seit der Gründung von Beiersdorf 136 Jahre brauchte, bis die erste Frau in den Vorstand eintrat. Und darüber, was sich in den letzten Jahrzehnten bewegt hat: 50 Prozent der Führungspositionen bei Beiersdorf seien mit Frauen besetzt.

Ihr Erbe bekommt sie selbst verliehen: eine silberne Kugel, der erste »Beiersdorf Philanthropy Award inspired by Manuela Rousseau«. Damit sollen Menschen ausgezeichnet werden, die gemeinnützige Organisationen unterstützen. Applaus. Rousseau hat Blumen in den Händen und Tränen in den Augen.

Sie weint nicht. Nicht heute. Das ist ja der Vorwurf, den sie ein Berufsleben lang hörte: Frauen hätten sich nicht im Griff, würden geleitet von ihren Gefühlen. »Ich habe früher viel Kraft darauf verwendet, nicht zu weinen«, sagt Rousseau. Aber dann habe sie gedacht, vielleicht gehört das jetzt zum Loslassen dazu. Und dann weinte sie, als ihre Wunschkandidatin in den Aufsichtsrat gewählt wurde. Sie weinte, als sich einzelne Kolleginnen verabschiedeten. Manchmal weinte sie auch einfach so.

»Fünf Tage vor der Rente: letzter Arbeitstag« Rousseau wacht an diesem Freitag Mitte April schon vor ihrem Wecker auf, der um 6.30 Uhr

klingselt; so wird sie das später erzählen. Im Badezimmer alles Beiersdorf, sie dusche mit Eucerin und creme sich mit Nivea ein. »Nur beim Shampoo gehe ich manchmal fremd«, sagt Rousseau. Sie holt das *Hamburger Abendblatt* aus dem Briefkasten, macht sich eine Tasse Kaffee, schön dünn, wie immer, setzt sich in ihren Sessel und liest. Neun Termine stehen an, um 8.30 Uhr der erste. Sie öffnet die Videokonferenz-Software: in den Kacheln ihre Freundinnen. Sie sprechen über eine gemeinsame Reise im Juli. »Es ist schön, meinen letzten Arbeitstag damit zu beginnen, dass ich meine Zukunft plane«, sagt Rousseau.

Dass »Aufsichtsrätin Rousseau« jetzt nicht nur »Rousseau« ist, das hat sie schon lange vorbereitet: Sie übernahm einen Sitz im Stiftungsrat der Hamburger Kunsthalle, ließ sich in den Vorstand der Universitäts-Gesellschaft in Hamburg wählen, trat wieder in den Förderkreis St. Nikolai ein. »Und ich werde natürlich unterrichten«, sagt Rousseau. Ein bisschen Beiersdorf bleibt auch: Sie ist noch in der Jury des Nivea Preises für Lebensretter\*innen, den sie erfunden hat.

Dann die letzten Übergaben in der Zentrale, Kolleginnen kommen vorbei und umarmen sie. Am Rechner klickt sie sich durchs Archiv, manche Dateien kopiert sie in den Ordner »Übergabe«, andere wirft sie in den Papierkorb. »Ich lösche die Vergangenheit«, sagt Rousseau. Der Kalender auf ihrem privaten Rechner hat nur noch zwei Farben, für die Termine mit ihrem Ehemann Hans-Jürgen (rot) und für die Ehrenämter (blau). Dann schreibt sie ihre Abwesenheitsnotiz: »Jetzt beginnt ein neuer Lebensabschnitt.« Sie seufzt.

Manuela Rousseau war eine der ersten Frauen im Aufsichtsrat von Beiersdorf, jetzt geht sie in den Ruhestand. Wie verabschiedet man sich von der Arbeit, wenn diese das Leben war? VON MARTINA KIX

Manuela Rousseau war eine der ersten Frauen im Aufsichtsrat von Beiersdorf, jetzt geht sie in den Ruhestand. Wie verabschiedet man sich von der Arbeit, wenn diese das Leben war? VON MARTINA KIX

Eigentlich wollte Rousseau schon 2021 mit 66 Jahren in den Ruhestand gehen, gemeinsam mit ihrem Mann. Doch dann wäre die gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote im Aufsichtsrat nicht erfüllt worden. Der Vorstand fragte: »Können Sie sich vorstellen zu verlängern?« Rousseau konnte, arbeitete aber nur noch zwei Tage in der Woche. »Am Ende war ich doch die Quotenfrau«, sagt Rousseau.

Um 17 Uhr klappt sie ihren Laptop zu, fährt mit dem Fahrstuhl runter zur IT und gibt ihn ab: »Dann bin ich mal weg«, sagt Rousseau. Sie geht in die Tiefgarage, schließt ihr Auto auf und fährt in ihr Haus in Rellingen im Hamburger Umland. Dort wartet ihr Mann auf sie mit einer Flasche Champagner.

Tag des Renteneintritts

Auf Litfaßsäulen in ganz Deutschland ist eine Kampagne zu sehen, die sich für Diversität in der Wirtschaft einsetzt. Mit dabei: Manuela Rousseau. Sie bleibt sichtbar, obwohl sie gerade im Urlaub ist. Sie schickt eine Sprachnachricht aus Porto: »Heute läuft mein Arbeitsvertrag aus. Innerlich ändert sich natürlich gar nichts, aber ich muss mit dem Entzug zurecht kommen.« Ihr E-Mail-Login funktioniert nicht mehr, der Zugang sei jetzt gekappt.

In wenigen Stunden wird sie mit ihrem Ehemann in See stechen, nach England. Natürlich nimmt sie Arbeit mit an Bord, darunter das Manuskript für ihr nächstes Buch. Sie wird sich an die 14-jährige Manuela erinnern, die im August 1970 ihre erste Lohnnote bekam, darin 60 Mark. Sie wird sagen: »Ich genieße jetzt, was ich die letzten 54 Jahre erarbeitet habe.« Ein weiterer Punkt für ihre To-do-Liste. Hoffentlich hakt sie ihn nicht zu bald ab.



Eine Liebhaberin von To-do-Listen: Manuela Rousseau

# GEHEN

Manuela Rousseau war eine der ersten Frauen im Aufsichtsrat von Beiersdorf, jetzt geht sie in den Ruhestand. Wie verabschiedet man sich von der Arbeit, wenn diese das Leben war? VON MARTINA KIX

Eigentlich wollte Rousseau schon 2021 mit 66 Jahren in den Ruhestand gehen, gemeinsam mit ihrem Mann. Doch dann wäre die gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote im Aufsichtsrat nicht erfüllt worden. Der Vorstand fragte: »Können Sie sich vorstellen zu verlängern?« Rousseau konnte, arbeitete aber nur noch zwei Tage in der Woche. »Am Ende war ich doch die Quotenfrau«, sagt Rousseau.

Um 17 Uhr klappt sie ihren Laptop zu, fährt mit dem Fahrstuhl runter zur IT und gibt ihn ab: »Dann bin ich mal weg«, sagt Rousseau. Sie geht in die Tiefgarage, schließt ihr Auto auf und fährt in ihr Haus in Rellingen im Hamburger Umland. Dort wartet ihr Mann auf sie mit einer Flasche Champagner.

Tag des Renteneintritts

Auf Litfaßsäulen in ganz Deutschland ist eine Kampagne zu sehen, die sich für Diversität in der Wirtschaft einsetzt. Mit dabei: Manuela Rousseau. Sie bleibt sichtbar, obwohl sie gerade im Urlaub ist. Sie schickt eine Sprachnachricht aus Porto: »Heute läuft mein Arbeitsvertrag aus. Innerlich ändert sich natürlich gar nichts, aber ich muss mit dem Entzug zurecht kommen.« Ihr E-Mail-Login funktioniert nicht mehr, der Zugang sei jetzt gekappt.

In wenigen Stunden wird sie mit ihrem Ehemann in See stechen, nach England. Natürlich nimmt sie Arbeit mit an Bord, darunter das Manuskript für ihr nächstes Buch. Sie wird sich an die 14-jährige Manuela erinnern, die im August 1970 ihre erste Lohnnote bekam, darin 60 Mark. Sie wird sagen: »Ich genieße jetzt, was ich die letzten 54 Jahre erarbeitet habe.« Ein weiterer Punkt für ihre To-do-Liste. Hoffentlich hakt sie ihn nicht zu bald ab.