

Bei Manuela Rousseau klingelt das Telefon. Am anderen Ende ist der Aufsichtsratsvorsitzende der Beiersdorf AG. Ob sie Interesse habe, im Aufsichtsrat mitzuwirken. Ihr Herz schlägt höher, ihre Gedanken fangen an zu rasen: Wie kommt er denn auf mich? Bin ich überhaupt qualifiziert? Kann ich das mit meiner Familie vereinbaren? Oh Schreck, was sagt mein Chef dazu? „Hallo, Frau Rousseau“, sagt die Stimme am anderen Ende, „sind Sie noch da?“

VON SABINE STAMER

Das war 1994, also vor 22 Jahren. Jetzt steht Frau Prof. Rousseau im Institut für Kultur- und Medienmanagement und teilt mit den Studierenden – überwiegend junge Frauen – Erfahrungen ihres Berufsweges. „Das Wort Nein bitte verlernen!“, fordert sie auf. „Wann immer Ihnen ein Angebot gemacht wird, besetzt die Antwort aus zwei Buchstaben und heißt wie?“ Keiner sagt etwas. „Wir müssen es einfach üben!“ Allgemeines Gelächter und dann „Ja, ja! Ja!“ aus allen Richtungen. „Ein erstes Nein ist völlig unsinnig, denn die Rahmenbedingungen müssen Sie doch sowieso noch klären.“

Manuela Rousseau, damals Pressereferentin bei Beiersdorf, hat also Ja gesagt. Ohne großes Vorwissen in diesem Bereich führt sie ihren Wahlkampf zur Aufsichtsrätin – und scheitert. „Fürchtbar, es fühlte sich schrecklich an. Ich hatte daran wirklich zu knacken, es gab Tränen, Selbstmitleid, und die erste Zeit danach war ich blockiert.“ Erst später erkennt sie, dass „Scheitern eine wertvolle Erfahrung ist. Seitdem spornen mich Niederlagen eher an, es immer wieder aufs Neue zu versuchen.“

In diesem Sinne tritt sie 1999 erneut an, diesmal mit Erfolg. „Es gibt immer eine zweite Chance!“ Viermal wurde sie seither gewählt, ist also seit siebzehn Jahren im Aufsichtsrat und somit eine der erfahrensten Aufsichtsrätinnen in Deutschland. „Ich hat richtig gute Ratschläge für den Weg nach oben, erteilt diese aber keineswegs von oben herab. Mit sichtlichem Spaß lässt sie andere an ihren Erfahrungen teilhaben. Ihr Vortrag ist gut vorbereitet, sie spricht authentisch und persönlich.“

„Ich verrate Ihnen jetzt, wie ich durch Selbstzweifel lange Jahre selbst veränderte, dass ich eine Professur erhielt.“ Seit 1992 unterrichtet sie an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater. Ohne Studium zur Professorin, das ist nicht alltäglich. Aber sie schafft es aufgrund besonderer Fachkenntnisse und Qualifikationen. „Setzen Sie sich klare Ziele“, empfiehlt sie jetzt, „und schreiben Sie sie auf!“

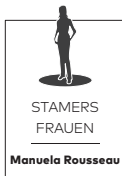
Macht sie das selbst auch?, frage ich später, als wir Gelegenheit zu einem Gespräch unter uns haben. „Ja, natürlich“, nickt sie und zieht eine schwarze Klamde aus der Handtasche. Das Büchlein hat sie immer dabei. „Ich gebe mir Jahresziele, Quartalsziele, monatliche, teilweise tägliche Ziele, private und berufliche, und ich schreibe sie auf.“ Im letzten Urlaub hat sie sich überlegt, was ihr 2016 wichtig sein würde, und das festgehalten. Was erledigt ist, wird durchgestrichen. „Es ist für mich sehr befriedigend, wenn die Ziele erreicht sind“, erklärt sie und streicht über die beschriebenen Seiten. „Es trägt ein sommerliches Kleid und einen hellen Blazer. Wir sitzen auf der Terrasse der Kammerspiele im Grindel-



Manuela Rousseau
lebt in Rellingen
BERTOLD FABRICIUS

Scheitern als Anstoß zum Erfolg

Seit siebzehn Jahren im Aufsichtsrat, Professorin ohne Studium – Manuela Rousseau hat allerbeste Ratschläge für den Weg nach oben



viertel, denn damit fühlt sie sich verbunden, wirkt gelegentlich während der Hamburger Privattheater-tage in der Jury. Die Liste ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten ist lang, reicht von der Rettung der Nikolaikirche als Denkmal in den 80er-Jahren bis zu ihrer langjährigen Mitgliedschaft bei Zonta, einem „Zusammenschluss berufstätiger Frauen in verantwortungsvollen Positionen“, der die Lebenssituation von Frauen weltweit verbessern möchte. In wenigen Tagen wird Manuela Rousseau ihr neues Amt als Präsidentin des Zonta Clubs Elbufer übernehmen.

Sie hat großen Spaß am Netzwerken. „Netzwerke, Netzwerke, Netzwerke!“, das sagt sie gerne dreimal hintereinander. „Ich bin überzeugt, dass jedes Treffen, jedes Gespräch ein neuer Knoten in meinem Netzwerk sein kann.“ Aber

ausnutzen dürfe man die nicht, warnt sie die Studierenden, das werde nicht funktionieren. Manche schreiben mit. Manuela Rousseaus Vortrag ist wie ein gutes Rezept, das durch häufige Anwendung immer wieder verfeinert wurde.

Die Zutaten zum Erfolg: gute Ausbildung, realistische Selbsteinschätzung, Disziplin, Mut zum Scheitern, bereit sein, aus Fehlern zu lernen und über Grenzen zu gehen. Und vor allem: eine bewusste Entscheidung treffen, welche Rolle Beruf und Karriere im eigenen Leben spielen sollen.

Bringt sie selbst das alles mit? Nicht unbedingt von Anfang an. Disziplin, ja, die hat sie durch eine sehr strenge Erziehung mitbekommen. Mit zehn Jahren schon musste sie nach der Scheidung der Eltern Verantwortung für ihren jüngeren Bruder tragen. „Wenn ich

einen traurigen Moment bekomme, denke ich, sie haben mir einen großen Teil meiner Kindheit genommen. Andererseits habe ich dadurch sehr früh gelernt, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.“

Manuela Rousseau ist in Neumünster geboren (1955) und aufgewachsen. Die ersten drei Jahre hat sie bei den Großeltern gelebt. Der Vater war Lokführer, die Mutter, gelernte Näherin, hat als Kassiererin gearbeitet. Mit vierzehn musste Manuela die Schule verlassen, um zum Lebensunterhalt beizutragen. Sie machte eine kaufmännische Lehre. „Meine Mutter stand finanziell mit dem Rücken an der Wand. Das hat mich geprägt, und ich habe mir vorgenommen: Das soll mir nie passieren! Ich werde meinen Unterhalt verdienen, immer und zu jeder Zeit!“

Nach ihrer Lehre wird sie im Kaufhaus angestellt. Sie heiratet schon mit 19, und mit 23 macht sie sich selbstständig, eröffnet mit Geschäftspart-

nern drei Radio- und Fernsehgeschäfte im Hamburger Umland. Das Unternehmen geht in Konkurs, auch die Ehe hält den Anforderungen nicht stand. „Da war alles im Bruch. Das war ein ziemlich tiefer Punkt.“ Aber: Es gibt immer eine zweite Chance!

1984 geht sie zur Beiersdorf AG, erst als Einkäuferin, dann als Pressereferentin. 1992 heiratet sie ihren jetzigen Mann. Später wird sie Leiterin des Corporate Social Responsibility Headquarters des Unternehmens, erst international, inzwischen ist sie nur noch für Deutschland zuständig, damit sie sich ihren anderen betrieblichen Aufgaben ausreißend widmen kann. Seit 2009 hat sie noch einen zweiten Aufsichtsratsposten, nämlich bei der Maxingvest AG, der Dachgesellschaft von Tchibo und Beiersdorf.

Hat sich in den siebzehn Jahren ihrer Aufsichtsrats-tätigkeit viel verändert? Werden Frauen heute vorurteilsfrei in diesen Positionen akzeptiert? In ihren beiden Aufsichtsräten schon, antwortet sie. „Solange es aber noch Aktionäre gibt, die auf der Hauptversammlung bestreiten, dass Frauen Führungskompetenzen haben, weil sie zu emotional seien und dazu sogar geklätscht wird, sehe ich noch großen Verbesserungsbedarf.“ Das gibt es noch? Ja, das gebe es noch. Und bei der Suche nach neuen Aufsichtsratskandidatinnen heiße es oft, es gebe keine geeigneten Frauen oder sie wollten nicht.

Tatsächlich hat auch sie die Erfahrung gemacht, dass Frauen häufiger als Männer Macht ablehnen. „Sie möchten keine negativen Formen von Macht. Für mich ist Macht positiv, eine gestalterische Kraft, die Spielräume gibt, um Einfluss zu nehmen.“

Wenn ich die Liste ihrer Aktivitäten sehe, gestehe ich ihr, möchte ich am liebsten den Kopf in den Sand stecken. „Ich auch manchmal“, sagt sie sofort. „Sie hätten zuhören müssen am Wochenende, als ich mit meinem Mann diskutiert habe: Warum mache ich das alles?“ Und warum? „Wir haben keine Kinder. Und dann fühle ich mich einfach aufgefordert, die Welt ein wenig besser zu machen. Ehrenamt macht glücklich!“

Ihr Mann ist der ruhende Pol in ihrem Leben. Aber zu ruhig soll das auch nicht werden. Die beiden haben vereinbart, dass sie jedes Jahr neu entscheiden, ob sie ein weiteres Jahr zusammenbleiben. „Im Dezember gibt es immer unser Gespräch, wo die Karten auf den Tisch kommen: Was war gut, was nicht? Und dann die Frage: Wollen wir um ein Jahr verlängern? Das haben wir bisher 23-mal gemacht.“

Gibt es noch unverplante Tage, ohne Zielsetzungen und Vorsätze? „Ja, wenige, die würde ich mir manchmal. Gestern war so einer. Mein Mann hat vorgeschlagen, gehen zu gehen. Das kam mir entgegen: Mein Handicap will ich ja auch verbessern, das steht für 2016 auf der Liste.“ Es wurde ein sonniger, entspannter Tag.

Sabine Stamer,
Autorin und Journalistin
(www.sabinstamer.de),
porträtiert regelmäßig
sonnabends Hamburger
Frauen

