**Interview**

(16.560 Zeichen mit Leerzeichen)

**„Wir brauchen mehr Solidarität untereinander“**

Feldkirchen bei München, 06.08.2019

Der Weg erfolgreicher Frauen an die Spitze verläuft selten geradlinig. So war auch Prof. Manuela Rousseau auf ihrem Karriereweg mit Brüchen und heftigen Niederlagen konfrontiert. Dennoch sitzt die Quereinsteigerin mit Hauptschulabschluss, die in jungen Jahren mit dem von ihr gegründeten Unternehmen Konkurs anmelden musste, seit 20 Jahren im Aufsichtsrat von Beiersdorf. Seit April dieses Jahres ist sie stellvertretende Vorsitzende. „Wir brauchen Frauen, die sich trauen“ lautet der Titel ihres Buchs, in dem sie von ihren Erfahrungen berichtet. Bevor sie das Werk auf der herCAREER 2019 vorstellt, sprachen wir mit der Aufsichtsratspionierin über ihre persönlichen Karriere-Learnings.

***Frau Rousseau, Sie haben über die Höhen und Tiefen Ihrer Karriere ein Buch geschrieben. Was war der ausschlaggebende Gedanke dabei?***

Auf Veranstaltungen fragten mich Frauen, ob sie meine Geschichte irgendwo nachlesen könnten. Frauen stoßen oft an Grenzen und suchen die Ursache bei sich selbst. Ich verstehe mich mit meinem Buch als Mentorin, teile meine Erfolge und Niederlagen, mache Mut eigene Wege zu gehen. Eigentlich wollte ich nichts Biografisches schreiben, aber der Wunsch, anderen Frauen Mut zu machen, war dann doch stärker. Viele Frauen sind gut ausgebildet, trotzdem sind da immer wieder Selbstzweifel. So war es bei mir auch, zum Beispiel, als ich vor zwanzig Jahren das erste Mal für den Aufsichtsrat kandidierte. Es ist wissenschaftlich belegt, dass selbst berühmte Frauen oft das Gefühl haben, sie sind nicht gut genug. Das Phänomen ist bekannt als Impostor-Syndrom: Trotz hoher Kompetenzen sind Frauen oft davon überzeugt, dass sie ihren Erfolg nicht verdient haben. Das ist natürlich Quatsch. Ich wollte mit dem Buch eine Diskussionsgrundlage bieten, damit das nicht mehr passiert.

***Wo kommen diese Selbstzweifel bei Frauen Ihrer Meinung nach her?***

Frauen fehlen häufig die Rollenvorbilder. Männer haben sich schon in der Vergangenheit in beruflichen Zirkeln zusammengetan, sich gegenseitig gestärkt und empfohlen. Wir Frauen sind noch nicht so lange mit auf dem Spielfeld, zumindest nicht in der obersten Liga. Frauennetzwerke helfen uns dabei, uns zu solidarisieren, voneinander zu lernen und aufzuholen.

***Sie erzählen in Ihrem Buch die Geschichte, dass Ihre Mutter lieber einen Jungen gehabt hätte. War das eine Quelle für Selbstzweifel oder was hat das mit Ihnen gemacht?***

Ich habe das schon als Zurücksetzung empfunden. Meine Mutter hat mir damit vermittelt, dass ich als Mädchen nicht die gleichen Chancen haben würde wie Jungs. Mir war früh klar, dass ich meinen eigenen Weg gehen musste. Wäre ich ihrem engen Rahmen gefolgt, würde ich heute vermutlich noch im Einzelhandel arbeiten. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich habe gern dort gearbeitet. Aber mein Potenzial, das ich offensichtlich von Anfang an hatte, wäre nicht von mir abgefordert worden. Mir hat keiner gesagt, dass ich Potenzial habe – ganz im Gegenteil. **Heute ist es ganz anders: An viele Frauen, werden so viele und auch hohe Erwartungen gestellt, dass sie sich dadurch unter Druck fühlen. Ich zeige in meinem Buch, wie Frauen sich aus alten Mustern befreien können, die nicht zu ihnen passen, um so die beste** Version von sich selbst zu werden.

***Sie sind mehrfach aus Mustern ausgebrochen, beispielsweise haben Sie eine Professur, ohne studiert zu haben. Wo haben Sie das Selbstbewusstsein dafür hergenommen?***

Die Einladung zu einer Gastvorlesung kam dadurch zustande, dass ich mich für den Verein Förderkreis „Rettet die Nikolaikirche“ engagiert hatte. In sieben Jahren gelang es durch das erfolgreiche Einwerben von Spenden, 14 Millionen Mark zu sammeln und die vergessene Kirchenruine zu einem würdigen Mahnmal umzubauen. Der damalige Präsident der Hochschule für Musik und Theater suchte für den neugegründeten Studiengang Kulturmanagement erfolgreiche Fundraisingbeispiele und fragte mich 1992, ob ich eine Gastvorlesung halten könnte. Das zeigt: Wer Verantwortung in Ehrenämtern übernimmt, qualifiziert sich für Führung, wer in Vereinen an entscheidenden Stellen mitmischt, kann dort an den Aufgaben wachsen und die eigenen Kompetenzen unter Beweis stellen. Dennoch hatte ich bei meiner ersten Vorlesung wenig Selbstbewusstsein – und Angst zu scheitern. Mir war schlecht vor meinem eigenen Mut. Sich aus seiner Komfortzone heraus zu bewegen, den Sprung ins kalte Wasser zu wagen, ist jedoch eine Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Nur wer wagt, gewinnt: Ich wurde dann immer wieder als Gastdozentin eingeladen.

***Wie sind sie dann Professorin geworden?***

Im Laufe der Jahre übernahm ich regelmäßig Gastvorlesungen, wirkte bei Aufnahmeprüfungen mit, schrieb Gutachten für Masterarbeiten. 1999 wurde ich von einem neuen Studiengangsleiter gefragt, warum ich nicht Professorin im Studiengang wäre. Ich antwortete ehrlich: „Mich hat ja keiner gefragt, und außerdem bringe ich die Voraussetzungen gar nicht mit.“ Ich erfuhr an diesem Tag, dass es nach Hamburger Hochschulgesetz möglich ist, „Personen, die sich durch herausragende, einer Professorin oder einem Professor entsprechende Leistungen auszeichnen“, die akademische Bezeichnung zu verleihen, auch ohne akademische Vorbildung. Dies erforderte, dass zwei unabhängige Gutachter meine erbrachten Leistungen bestätigten und ich zu meinem Fachgebiet eine Fachpublikation veröffentlichte.

***Sie hatten also das Glück, dass Sie gefragt worden sind. Und Sie haben „Ja“ gesagt. So ähnlich lief es mit ihrer ersten Aufsichtsratskandidatur auch...***

Ein Kollege hatte mich angerufen und gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, im Aufsichtsrat bei Beiersdorf mitzuwirken. Da gingen mir viele Gedanken durch den Kopf. Wie kommt der auf mich? Bringe ich die richtigen Voraussetzungen mit? Was sagen mein Chef und mein Mann dazu? Nach kurzem Zögern, habe ich „Ja“ gesagt. Frauen sollten begeistert auf Angebote reagieren, nicht zögern, sie sollten sich interessieren, offen sein und weitere Informationen einholen.

***Es kam aber sicher nicht von ungefähr, dass man an Sie gedacht hat. Was war dafür ausschlaggebend?***

Durch meine Position als Presssprecherin bei Beiersdorf wurde ich intern und extern wahrgenommen. Ich hatte einige Projekte ins Leben gerufen, wie die Veranstaltungsreihe „Kultur im Betrieb“. Viermal im Jahr laden wir Künstler zu Beiersdorf ein. Deshalb stand ich damals oft auf der Bühne und war bekannter als andere Kolleginnen. Auch mein freiwilliges Engagement für den Förderkreis „Rettet die Nikolaikirche“ verschaffte mir in Hamburg Sichtbarkeit. Zu dem Zeitpunkt, als ich die Anfrage für den Aufsichtsrat erhielt, wurde ich mit der Bundesverdienstmedaille ausgezeichnet. Die Medien berichteten über mich als „die Macherin“, das signalisierte: Durchsetzungsvermögen. So kam es, dass man mir zutraute, größere Aufgaben zu übernehmen. Und es spielte sicher auch eine Rolle, dass damals noch keine Frau im Aufsichtsrat vertreten war.

***Die erste Wahl haben sie dennoch verloren. Was hat das bei Ihnen ausgelöst?***

Mit 43 Prozent hatte ich die Wahl verloren. Ich war enttäuscht, konnte nur die verlorene Wahl sehen. Erst im zweiten Schritt war mir klar, dass ich den Weg für Frauen als ernstzunehmende Kandidatinnen bereitet hatte.

***In Ihrem Buch beschreiben Sie, wie 2015 ein älterer Herr auf der Hauptversammlung erklärt, dass Frauen zu emotional sind und deshalb für Führungsaufgaben nicht geeignet – und Applaus erntet. Alle schwiegen, Sie auch. Warum?***

Der erste Impuls war, ich muss mich wehren. Damit hätte ich dem Redner Wasser auf seine Mühle gegeben, eine emotionale Reaktion hätte seine Aussage bestätigt und seiner Behauptung unnötig Gewicht gegeben. Das verkehrteste wäre gewesen, eine Grundsatzdiskussion loszutreten, Emotionen zu zeigen. Meine stille Erwartung war, dass der Aufsichtsratsvorsitzende sich äußerte, eine klare Position für uns Frauen abgab. Schon bediente ich unbewusst eine Stereotype: Frau wird verbal angegriffen und erwartet, der Mann sollte sie verteidigen. Meine Lösung: Ich bin hinterher zu ihm gegangen und habe meine Erwartungshaltung geschildert. Er hatte aus ähnlichen Motiven geschwiegen wie ich. Damals war das richtig, aber wir haben vereinbart, dass künftig eine neutrale Stellungnahme abgegeben wird, nach dem Motto „Vielen Dank für Ihr Statement. Wir teilen Ihre Meinung nicht.“ Seither haben wir das nicht wieder erlebt. Die Frauen sind inzwischen auch präsenter, seit der letzten Aufsichtsratswahl sind fünf von zwölf Aufsichtsratsmitgliedern bei Beiersdorf weiblich.

***Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat verändert, seit Sie mehr Frauen sind?***

Die ersten Jahre war ich auf der Arbeitnehmerseite allein, dann kamen zwei Frauen auf der Arbeitnehmerseite dazu. Es fiel mir leicht, sie direkt anzusprechen, ihnen Unterstützung anzubieten, um besser in die neue Aufgabe hineinzukommen. Bei neuen männlichen Kollegen bin ich gar nicht auf die Idee gekommen, ihnen Unterstützung anzubieten. Bei den Kolleginnen dachte ich, vielleicht geht es ihnen ähnlich wie mir damals, ich hätte mir ein weibliches Vorbild gewünscht. Und die Diskussionen sind offener geworden. Frauen trauen sich manchmal Dinge zu fragen, die ein Mann eher nicht fragen würde.

***Hätten Sie dafür ein Beispiel?***

Das komplexe Vergütungssystem von Vorständen ist sehr speziell. Irgendwann habe ich gefragt: „Wer kann mir helfen, das System besser zu verstehen?“ Der Aufsichtsratsvorsitzende nickte und sagte: „Frau Rousseau, ich finde das großartig, dass sie das fragen. Vielleicht gibt es ja noch jemand, der das Thema vertiefen möchte“. Und siehe da, es interessierte nahezu alle. Männer finden es mutig, vielleicht sogar dumm, Wissenslücken offen anzusprechen. Mir kommt das nicht mutig vor, sondern selbstverständlich, denn meine Rolle im Aufsichtsrat erfordert es, weitreichende Entscheidungen zu treffen. Dementsprechend sollten die Details klar sein.

***Inwiefern wirkt die Zusammensetzung im Aufsichtsrat vorbildhaft für den restlichen Konzern, was Frauen in Führungspositionen betrifft?***

In Deutschland sind jetzt über 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat der DAX-Unternehmen. Die gesetzliche Quote zeigt Wirkung, freiwillige Quoten für die Vorstandspositionen bewirken hingegen wenig. Die Quote ist eine Krücke. Sie hilft uns, schneller und besser zum Ziel zu kommen. Im Vorstand haben wir seit einem Jahr erstmals in unserer Unternehmensgeschichte eine Frau und sieben Männer, das entspricht gut zehn Prozent. Da ist noch Luft nach oben.

***Viele Frauen wenden sich von der Arbeit in Konzernen ab, machen sich selbständig, weil sie im mittleren Management hängen bleiben oder keine Lust haben auf Unternehmenspolitik. Beobachten Sie auch, dass Frauen Machtgehabe ablehnen?***

Ja, Frauen definieren Macht anders als Männer. In meinem Buch beschreibe ich, dass Männer Angst vor Machtverlust haben, während Frauen Angst vor Macht haben. Wenn Frauen auf der Vorstandsebene allein unter Männer sind, ist das anstrengend und eine einzelne Frau steht manchmal auf einsamem Posten. Im Aufsichtsrat habe ich selbst diese Situation einige Jahre erlebt. Es wird leichter, wenn die Teams gemischt sind. Bei Beiersdorf führen wir das Format „Women in Leadership“ durch. Wir laden 200 Frauen in Führungspositionen über alle Hierarchien ein. Frauen, die an Grenzen stoßen, finden in Netzwerkveranstaltungen Gleichgesinnte und erfahren, dass sie nicht minderwertig sind und nichts falsch machen. Unsere gefühlten Schwierigkeiten sind kein Einzelfall, wir dürfen und können voneinander lernen. Wir brauchen mehr Solidarität untereinander.

***Sie empfehlen Frauen, sich klare Ziele zu setzen. In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt fällt das nicht immer leicht. Wie gehen Sie bei schweren Karriere-Entscheidungen vor?***

„Aufschreiben“ lautet meine Antwort. Ich notiere, was es bedeutet, wenn ich mich für oder gegen etwas entscheide. Ich vergebe Plus- und Minuspunkte. Dieses systematische Vorgehen macht klar, dass jede Entscheidung einen Preis hat. Bei einem nächsten Karriereschritt bleibt wahrscheinlich weniger Zeit für die Familie. Bei einer Ablehnung stagniert die Karriere vermutlich, ob es ein nächstes Angebot geben wird, bleibt offen.

Für die Entscheidungsfindung hilft ein klarer Fahrplan. Es geht dabei darum, sich eine grobe Richtung für das eigene Leben zu überlegen – immer mit genügend Spielraum, um dem Zufall eine Chance zu lassen. Nach dem Scheitern meines Unternehmens – einem Plattenladen, der zunächst sehr erfolgreich war, den ich dann aber durch Fremdverschulden aufgeben musste – war ich so am Boden, dass ich mir drei Dinge vorgenommen habe: in einem großen Konzern arbeiten, in dem ich mich weiter entwickeln kann, finanzielle Unabhängigkeit und, mit Blick auf die Altersvorsoge, Wohnungseigentum anschaffen.

***Was steht denn aktuell bei Ihnen auf dem Zettel?***

Ich möchte auf jeden Fall meinen Beitrag leisten, dass wir eine weitere Frau oder besser zwei in den Vorstand von Beiersdorf bekommen. Eine Frau ist ein Anfang, kann aber nicht das Ende der Fahnenstange sein. Außerdem würde ich gern das Thema Führungskultur für die Zukunft mitgestalten. Die Digitalisierung fordert von uns allen, viele Dinge neu zu denken und Altes loszulassen. Mich beschäftigt der Wechsel von hierarchischem Arbeiten in Konzern-Strukturen hin zu mehr Agilität. Wir kaufen Start-ups ein oder bilden Inkubatoren, aber wie sorgen wir dafür, dass die flachen Hierarchien der Start-ups nicht an tradierten Strukturen ersticken? An der Hochschule denken wir über neue Lehrinhalte für unsere Studierenden zum Thema „Führungskultur für Unternehmen“ nach.

***Was glauben Sie: Welche Gedanken aus Ihrem Buch werden in zehn Jahren noch präsent sein und welche haben sich dann vielleicht erübrigt, weil wir eine größere Gleichberechtigung von Männern und Frauen erleben werden?***

Die Quote wird sich bis dahin hoffentlich aufgelöst haben, weil wir sie nicht mehr brauchen. Fachkräfte sind schwieriger zu finden, deshalb können wir nicht auf die Kompetenzen der Frauen verzichten – da bin ich optimistisch. Eine hohe Bereitschaft, gleichberechtigte Teilhabe zu leben, bedeutet, zementierte Muster loszulassen und gleichzeitig neue Wege zu beschreiten. Das erfordert Mut. Wir werden uns immer wieder gegenseitig ermutigen müssen, um das zu erreichen.

Ich beobachte, dass Frauen miteinander über mein Buch sprechen. Sie geben es ihren Partnern, Chefs und ihren Vätern und das ist großartig. Insofern ist ein Traum von mir wahr geworden: Ich konnte eine gesellschaftliche Diskussion darüber anstoßen, wie wir uns gemeinsam noch mehr trauen können. Gleichzeitig hoffe ich, dass Männer mehr Freude und Sinnhaftigkeit an einer gleichwertigen beruflichen Partnerschaft finden, in der sie nicht mehr die Alleinverdiener-Rolle bedienen müssen. Frauennetzwerke könnten sich dann zu gemischten Netzwerken wandeln, in denen wir uns gegenseitig und unabhängig vom Geschlecht unterstützen und Solidarität untereinander gelebte Realität geworden ist.

*Interview: Stefanie Hornung*

*Auf der herCAREER stellt Manuela Rousseau am Vormittag des 11. Oktober ihr Buch „Wir brauchen Frauen, die sich trauen“ vor. Am Abend können Besucher/innen sie als Table Captain persönlich treffen und sich mit ihr auf der herCAREER@Night über ihre Erfahrungen austauschen.*

**Über Manuela Rousseau**

Prof. Manuela Rousseau ist seit 20 Jahren Mitglied im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG, seit April 2019 in der Position der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Zudem sitzt sie schon zehn Jahre im Aufsichtsrat der maxingvest ag. Die Aufsichtsratspionierin engagiert sich ehrenamtlich bei Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (FidAR) und im Verband Führungskräfte Chemie (VAA). Während ihrer Tätigkeit als Konzernsprecherin der Beiersdorf AG begann sie 1992 an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater im Studiengang Kultur- und Medienmanagement zu lehren. Ihr Fachgebiet, für das sie eine Professur hat und das sie mit Publikationen begleitet, ist Fundraising Management. Die Quereinsteigerin mit Hauptschulabschluss und gescheiterte Betreiberin eines Unternehmens in der Unterhaltungsbranche erhielt schon zahlreiche Auszeichnung, wie etwa 1999 die Bundesverdienstmedaille für ihr ehrenamtliches Engagement. Die Vogue Business wählte sie 2002 zu den 100 Top-Business-Frauen in Deutschland. In der Kategorie „Frauen in Führung“ erreichte sie das Finale des EMOTION Award 2018. Ihr Buch „Wir brauchen Frauen, die sich trauen: Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns“ ist im April 2019 im Ariston Verlag erschienen.

**Über die herCAREER**

Die herCAREER ist Deutschlands Leitmesse für die weibliche Karriereplanung. Sie findet am 10. und 11. Oktober 2019 bereits zum fünften Mal im Münchener MTC statt und wird mit dem Netzwerkevent herCAREER@Night abgerundet. Mit der Messe und der Netzwerkveranstaltung wurde eine Plattform geschaffen, die Jobeinsteigerinnen, aber auch Aufsteigerinnen und Gründerinnen Netzwerke erschließt, die sie dabei unterstützen, beruflich weiter und schneller voranzukommen.

Die herCAREER@Night findet am Abend des ersten Messetages, also am 10. Oktober 2019, statt. Hier treffen die Netzwerk-Teilnehmerinnen im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens auf weibliche Vorstände, Aufsichtsrätinnen, Unternehmerinnen, Existenzgründerinnen, Personalverantwortliche und Expertinnen der unterschiedlichsten Branchen, aber auch auf Männer, die sich für Chancengleichheit einsetzen. An diesem Abend geht es darum, sich auszutauschen und das berufliche Netzwerk zu erweitern.

Das Besondere an der herCAREER ist, dass sie Hierarchieebenen aufbricht und einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht. Die Besucherinnen und Besucher haben so die Möglichkeit, sowohl vom Wissen der Crowd zu profitieren als auch von den Erfahrungen und dem Know-how erfahrener Role Models und Insidern zu lernen. Auf der herCAREER kommen sie in lockerer Atmosphäre mit Fachexperten/-innen ins Gespräch und können ihr berufliches Netzwerk strategisch und gezielt ausbauen. [www.her-career.com/atNight](http://www.her-career.com/atNight)

Einzigartig ist auch das Ausstellungsspektrum: Im Fokus stehen Arbeitgeber aus verschiedensten Branchen, spannende Weiterbildungsangebote, aber auch Themen rund um Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Angebote für Gründer/innen und Unternehmer/innen. Ergänzt wird das Angebot um den Themenbereich Finanzen, Geld und Vorsorge. Außerdem stellen Unternehmen bei den Future Talks vor, an welchen Innovationen sie arbeiten und wie sie Digitalisierung und New Work vorantreiben.

Angereichert wird das Programm um über 60 Vorträge und Diskussionen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie um rund 300 MeetUps und Talks mit Role Models. Darunter sind auch zahlreiche Gründerinnen, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen und über ihre Erfahrungen und Lernkurven zu berichten. Das umfangreiche Vortragsprogramm ist im Eintrittspreis inkludiert. Für Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen ist die Messe kostenfrei sowie die An- und Heimreise mit FlixBus aus dem gesamten Bundesgebiet. [www.her-career.com/FlixBus](http://www.her-career.com/FlixBus)

Die herCAREER 2019 findet am 10. und 11. Oktober 2019 in München statt. Weitere Informationen über die Karrieremesse für Frauen gibt es unter [www.her-career.com](http://www.her-career.com), über Facebook: [www.facebook.com/herCAREER.de/](http://www.facebook.com/herCAREER.de/) über Twitter @her\_CAREER\_de, #herCAREER, Instagram [www.instagram.com/herCAREER/](http://www.instagram.com/herCAREER/) und bei Linkedin [www.linkedin.com/company/herCAREER](http://www.linkedin.com/company/herCAREER)

Bereits wie im Vorjahr ist die Veranstaltung in einigen Bundesländern als Weiterbildungsveranstaltung anerkannt: [www.her-career.com/Bildungsurlaub](http://www.her-career.com/Bildungsurlaub)

**Über Natascha Hoffner**

Die Gründerin Natascha Hoffner verfügt über 18 Jahre Erfahrung in der Messebranche. Sie war bereits ab dem Jahr 2000 Teil einer Neugründung in der Messebranche mit Sitz in Mannheim und maßgeblich am Auf- und Ausbau von Messen und Kongressen im In- und Ausland beteiligt, die als Leitveranstaltungen ihrer Branche etabliert wurden. In Spitzenzeiten war sie gemeinsam mit dem damaligen Gründer für bis zu 20 Messen und Kongresse jährlich und rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Für dieses Unternehmen, welches zuletzt zur Tochtergesellschaft der Deutschen Messe AG wurde, war sie über fünf Jahre als Geschäftsführerin tätig. Im April 2015 gründete sie die messe.rocks GmbH mit Sitz im Münchner Osten.