

## Interview mit Dr. Rolf Dahlems

Abkürzung:

D: Dr. Dahlems

I: Interviewerin

I: Die Normalarbeitsverhältnisse in Deutschland sollen immer weniger werden. Würden sie dem zustimmen und was sind Gründe für diesen Rückgang ihrer Meinung nach?

D: Ich glaube, die sind weniger geworden. Im Sinne der Flexibilisierung, die man überall probiert hinzubekommen, versucht man eben auch Arbeitsverhältnisse zu flexibilisieren.

I: Würden Sie dies positiv oder negativ bewerten?

D: Da sind zwei Seiten. Auf der einen Seite die Arbeitnehmer. Traditionell ist es so, dass jeder eine Vollzeitstelle hat, möglichst lang in einer Firma bleiben kann, jedes Jahr eine Gehaltserhöhung bekommt und eventuell auch noch eine Beförderung ab und zu. Das ist, wenn man nicht Vollzeit arbeitet, nicht so möglich. Zugleich muss man jedoch sagen, es gibt Teilzeitstellen, die sind sehr interessant, für jemanden, der weniger arbeiten möchte oder jemand, der ein Kind zu Hause hat oder eine Person pflegen muss. Die andere Seite ist, die Firmen haben natürlich Rationalisierungsvorteile, wenn sie mehr Teilzeitflexibilität machen können. Nachteil ist dann aber auch, dass die Leute vielleicht nicht so engagiert bei der Sache sind. Aber Jemand, der eine Vollzeitstelle besetzt und mehr verantwortlich ist für ein Feld, der hat natürlich ein anderes Niveau und identifiziert sich mit seiner Position wahrscheinlich auch anders. Es sind folglich immer mehrere Facetten der Thematik zu sehen.

I: Ist es ihrer Meinung nach noch korrekt, dass die Leistung eines Arbeitnehmers an seiner physischen Anwesenheit am Arbeitsplatz gemessen wird?

D: Nicht primär. Ich glaube schon, dass, wenn man Teamarbeit machen möchte, die Personen regelmäßig anwesend sein müssen. Sonst können sie das Team ja gar nicht bilden. In vielen Jobs ist es so, dass man durch persönliche

Interaktion untereinander auch Problemlösungen findet. Und es gibt viele Jobs, wie zum Beispiel der eines Sachbearbeiters, der Akten bearbeiten nach gewissen gesetzlichen Kriterien, er könnte dies durchaus auch von zu Hause aus machen. Es kommt immer auf die Aufgabe an. Wenn es kreativ ist, wenn es um Problemlösungen geht, ist es besser, wenn die Leute vor Ort zusammen sind. Wenn es Standardaktivitäten sind, kann man die sicherlich auch von zu Hause aus machen.

I: Gibt es Kriterien, die ihrer Meinung nach einen perfekten Lebenslauf ausmachen?

D: Ich würd sagen, früher gab es das und vielleicht bis vor ein paar Jahren war dies auch noch der Fall. Also viele hatten das Bild im Kopf eine anständige Ausbildung zu absolvieren: ein Studium abgeschlossen, ein paar Praktika gemacht und für das, was ihn am meisten interessiert, entschieden. Dann kommen so 3 – 5 Jahresstationen. Ich find es besser, wenn man das in mehreren Firmen macht. Ist aber nicht zwingend. Es gibt auch Firmen, die haben unterschiedliche Aktivitäten und Bereiche. Wenn man dann intern wechselt, kann man sein Know-how ebenfalls erweitern. Das ist aber sehr idealistisch. Also wir haben heute sicherlich noch ganz viele Lebensläufe, die so sind. Die Leute, die diese Ansprüche kennen und sich teilweise auch quälen, weil sie wissen: „Ok ich muss jetzt 3 Jahre die Aktivität machen.“ Obwohl sie nach einem Jahr sagen, dass sie sich in dieser Position nicht wohl fühlen oder mit den Kollegen nicht auskommen. Heute würde ich das differenzierter sehen. Jemand, der scheitert nach einem halben Jahr, da muss man genauer betrachten, was dies für eine Persönlichkeit ist. Generell sagt man ja, man braucht ein Jahr um reinzukommen in eine Aufgabe, ein Jahr um es zu können und ein Jahr um sich weiterzuentwickeln. Die drei Jahre braucht man normalerweise immer.

I: Es gibt das Bild des Mannes als Berufsmann, welches heute auch immer noch dominiert. Ein Mann, der sich über den Beruf identifiziert. Würden sie sagen, dass dieses Bild heute immer noch vorherrscht oder sich dies geändert hat?

D: Es gibt einige Männer, die versuchen, diesem modernen Bild, sich nicht nur über den Beruf zu identifizieren, Leben zu geben. Ob das ernst gemeint ist oder ob das Simulationen sind, da hab ich immer noch so ein bisschen meine Zweifel. Das hängt einfach damit zusammen, dass ich der Meinung bin, dass

Frauen und Männer unterschiedliche Grundpersönlichkeiten haben und verschiedene Gene mitbringen.

I: Es existiert das Bild des Neuen Mannes. Er ist sehr partnerschaftlich, weniger erwerbsorientiert, möchte ein aktiver Vater sein und ist auch bereit zu Gunsten der Familie eine Arbeitszeitreduktion anzustreben. Glauben sie, dass dies ein Zukunftsmodell des Mannes ist?

D: Ich zweifle da ein bisschen dran, weil ich glaube, dass Frauen und Männer von den Genen unterschiedlich aufgestellt sind und Unterschiedliches mitbringen. Da gibt es ja das berühmte Bild vom Jäger auf der einen Seite und der organisierenden Hand auf der anderen Seite bei Frauen. Da kann man sich natürlich intellektuell drüber hinwegsetzen und versuchen dem Bild des Neuen Mannes zu entsprechen. Andererseits würd es auch Frauen mit Sicherheit nicht ganz leicht fallen sich in die Rolle des Mannes zu begeben und den Männern wird es nicht leicht fallen andere Komponenten, die Frauen mit bringen, auszufüllen. Was Nichts damit zu tun hat, dass sie ihre Kinder nicht lieben und mit ihnen zusammen sein möchten. Ein Beispiel ist die Kommunikation zwischen Mann und Frau: Männer kurz und knapp. Frauen intensiver mit Emotionen. Männer eher gefühlsvermeidend. Wenn ich mir dies jetzt vorstelle, die Gefühlvermeidung und Mangel an Kommunikation und dann in der Rolle des Neuen Mannes. Das stell ich mir ziemlich schwierig vor. Wobei ich natürlich beobachte, dass Männer, da sie heute moderner erzogen sind, eine größere Sensibilität für das Thema haben.

I: Ich möchte Sie bitten zu folgendem Zitat Stellung zu nehmen:

„In dem Moment, wo du entscheidest auf Teilzeit zu gehen, bist du - karrieremäßig - tot. Es wäre naiv, anders darüber zu denken, zu glauben, dass du immer noch eine Chance hättest!“

D: Das ist falsch.

I: Auch in führenden Positionen?

D: Ich würde sagen, dass dies falsch ist. Generell wird dies schon differenzierter gesehen. Nicht bei traditionellen Unternehmen. Aber bei moderneren Konsumgüterunternehmen, wo alles etwas schneller geht, ist das glaub ich falsch. Dort hat man eine Chance, weiter etwas zu werden.

- I: Würde eine Elternzeit einem Mann negativ im Lebenslauf ausgelegt werden?
- D: An der Oberfläche wird dies natürlich alles positiv gesehen, weil es dem Bild des modernen Mannes entspricht. Viele Männer werden da aber negativ drüber denken. Bin ich ziemlich sicher.
- I: In Bezug auf ihre Klienten, wie würden sie so jemanden bewerten, wenn sie ihn für eine Position präsentiert bekommen?
- D: Ich glaube, wenn ein Mann eine Elternzeit für eine überschaubare Zeit macht, ist dies in Ordnung. Es würde dem Leser wahrscheinlich etwas zeigen, nämlich Persönlichkeitsfaktoren eines Mannes. Und dann muss man sehen: Brauche ich diese Eigenschaften für diese Position oder nicht? Wenn ich einen Leiter Controlling suche, dann brauche ich nicht den sensiblen, offenen Menschen, sondern ich brauche jemanden, der die Zahlen versteht und sie interpretiert. Wenn ich einen Personalchef suche, könnte ich mir eher so jemanden vorstellen.
- I: Es gibt viele Männer, die sich nicht trauen eine Elternzeit zu nehmen. Könnte das auch an der Einstellung des Arbeitgebers liegen und der Art und Weise, wie diese Möglichkeit intern kommuniziert wird?
- D: Ich glaube, das liegt nicht an der Art, wie die Firma dies kommuniziert. Es ist ja allgemein bekannt, dass man dies machen kann. Ich glaub zwei Dinge spielen da eine Rolle. Manche glauben, dass sie dann in ihrer Karriere gebremst werden oder ihren Job verlieren. Dort ist auch das typisch männliche Denken zu finden, dass in diesem Fall die Gefahr gegeben ist, dass den Job jemand anders besser machen kann. Der andere Punkt ist, dass durch die männliche Umgebung man eventuell als „Warmduscher“ gesehen wird. Wenn er die Nähe zu seinem Kind sucht, dass dies von den Kollegen falsch interpretiert wird. Und beides in der Summe hält manchen von einer Elternzeit ab.
- I: Es wird oft auch von einer männlich geprägten Arbeitskultur in den Führungsetagen berichtet, die den beruflichen Aufstieg auch von Frauen sehr erschweren und diese Einstellung sich in der Struktur des Unternehmens bis auf die unteren Ebenen durchsetzen. Es dies ihrer Meinung nach noch der Fall und spielt dies auch eine Rolle bei der Entscheidung der Männer in Elternzeit zu gehen?

- D: Also erst mal sind ja in den Führungspositionen sowieso überwiegend Männer. Ich glaube, für Frauen und Männern gilt das Gleiche. Wenn sie Karriere machen wollen, müssen sie das gleiche Leisten: mehr Einsatz, mehr Engagement, intensives Networking, innerhalb der Firma und nach außen, Mentoren suchen. Also den Mentor halt ich für das Schlüsselement für einen beruflichen Aufstieg. Wenn man eine Karriere möchte, muss man Dinge leisten, die sind nicht unbedingt typisch männlich und auch nicht typisch weiblich. Außerdem glaube ich, es gibt männliche Männer und männliche Frauen und genauso weibliche Männer und weibliche Frauen. Und je nachdem passen diese Persönlichkeiten zu unterschiedlichen Unternehmen und je nach Profil und Branche der Firma werden unterschiedliche Persönlichkeiten gesucht.
- I: Glauben Sie denn, dass in Zukunft der Arbeitgeber mehr auf Fachkräfte zugehen muss und sie umwerben muss? Oder wird es genau umgekehrt sein und die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt wächst?
- D: Wir werden immer weniger Fachkräfte haben. Das hängt mit der Populationsentwicklung zusammen. Deutschland schrumpft und wo sich etwas entwickelt, wächst es nicht sehr qualifiziert. Es wird eng für die Arbeitgeber in Zukunft und gut für die Head Hunter, weil alleine schaffen die Arbeitgeber dies nicht und da müssen die Head Hunter helfen. Es wird interessant für die Menschen in den nächsten Jahren, die werden schon eine gewisse Auswahl haben. Und die Firmen werden sich etwas einfallen lassen müssen, über das normale hinaus. Also angefangen über junge Frauen, die Kinder haben und denen die Firma die Kinderbetreuung bezahlt, über andere Bindungsmöglichkeiten. Es wird dahin gehen, dass man den Mitarbeitern mehr bietet und sie damit bindet, dass man zum Beispiel das Sponsorship von Studenten intensiviert und Praktika besser bezahlt. Ich glaube, die Arbeitgeber werden sich da viel mehr anstrengen müssen. Weil die guten Fachkräfte werden immer weniger.